

TRABAJO FINAL DE GRADO



ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIO DE UNA GUARDERÍA INFANTIL BILINGÜE

AUTOR: SERGIO TOLOSA NAVA

TUTOR: JUAN ISACIO CASTILLO

CURSO: 2015/2016

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	MOTIVACIÓN	3
1.2	OBJETIVOS.....	4
1.3	RESUMEN.....	4
1.3.1	ANÁLISIS DE SECTOR.....	5
1.3.2	PLAN DE MARKETING	5
1.4	PLAN ESTRATÉGICO	6
1.4.1	PLAN DE OPERACIONES.....	7
1.4.2	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	7
1.4.3	PLAN FINANCIERO	7
2	ABSTRACT	9
2.1	MOTIVATION	10
2.2	OBJECTIVES	10
2.3	SUMMARY	11
2.4	SECTOR ANALYSIS.....	11
2.5	MARKETING PLAN	12
2.6	STRATEGIC PLAN	12
2.7	OPERATION PLAN.....	13
2.8	ORGANIZATION AND HUMAN RESOURCES PLAN	13
2.9	FINANCIAL PLAN.....	14
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	VENTAJA COMPETITIVA.....	16
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
4.1	ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD.....	19
4.2	LA EMPRESA	20
4.3	MISIÓN.....	21
4.4	VISIÓN	21
4.5	VALORES	21

4.6	ANÁLISIS DAFO	22
4.6.1	DEBILIDADES	23
4.6.2	AMENAZAS.....	23
4.6.3	FORTALEZAS	24
4.6.4	OPORTUNIDADES	24
5	ESTUDIO DEL SECTOR	27
5.1	INTRODUCCIÓN AL SECTOR.....	28
5.1.1	TIPOS DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL	29
5.2	LA EDUCACIÓN BILINGÜE	30
5.3	ESTUDIO DE MERCADO	33
5.4	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	34
5.4.1	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.....	34
5.4.2	SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	35
5.5	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	35
5.5.1	PRIMER Y SEGUNDO CICLO DE EDUCACIÓN INFANTIL	38
5.5.2	GASTO DE LOS HOGARES.....	42
5.6	CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA	43
5.6.1	CENTROS EDUCATIVOS	43
6	ENTORNO DE LA EMPRESA	51
6.1	ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN	52
6.2	ANÁLISIS DE MADUREZ.....	52
6.3	ANÁLISIS PESTL.....	54
6.3.1	ANÁLISIS POLÍTICO	55
6.3.2	ANÁLISIS ECONÓMICO	56
6.3.3	ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL	56
6.3.4	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	57
6.3.5	ANÁLISIS LEGAL	58
6.4	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	59
6.4.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	60
6.4.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	61
6.4.3	AMENAZA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	62
6.4.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	62

	6.4.5	COMPETENCIA EN EL MERCADO	63
7		PLAN DE OPERACIONES	65
	7.1	LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	66
	7.2	INSTALACIONES	69
	7.3	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	71
	7.3.1	PROCESO DE MATRICULACIÓN	71
	7.3.2	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	72
	7.3.3	COMPRA DE BIENES Y MATERIALES	73
	7.3.4	PROVEEDORES	76
	7.4	SERVICIOS SUBCONTRATADOS.....	86
	7.5	HORARIO CHILDREAMS.....	90
	7.6	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES	91
	7.7	SERVICIO AL CLIENTE	92
	7.8	CONTROL Y MEJORA CONTINUA	93
	7.9	GESTIÓN DE CALIDAD	94
	7.10	CONTROL Y PREVENCIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL.....	96
8		PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	97
	8.1	ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA	98
	8.2	FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS.....	99
	8.3	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	103
	8.4	POLÍTICA DE GESTIÓN DE RRHH Y CONTRATACIÓN.....	103
	8.5	CONDICIONES LABORALES	106
	8.5.1	JORNADA LABORAL	106
	8.5.2	BENEFICIOS SOCIALES.....	107
	8.5.3	PERIODO DE VACACIONES Y PERMISOS	107
	8.5.4	PLUSES	107
	8.5.5	JUBILACIÓN Y CESE VOLUNTARIO	108
	8.5.6	HORAS EXTRAORDINARIAS	109
	8.6	POLÍTICA RETRIBUTIVA	109
	8.6.1	FUNCIONES A SUBCONTRATAR	111
9		MARKETING	113

9.1	BENCHMARKING	114
9.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	115
9.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	119
9.4	ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	121
9.5	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	122
9.5.1	TARIFAS	122
9.6	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	124
10	PLAN FINANCIERO.....	139
10.1	INVERSIÓN INICIAL	140
10.2	INGRESOS Y GASTOS	140
10.3	BALANCE DE ACTIVOS Y PASIVOS	147
10.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (3 ESCENARIOS).....	151
10.5	RENTABILIDAD SEGÚN ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	158
10.6	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	158
10.7	PLAN DE EXPANSIÓN	164
11	ASPECTOS FORMALES	172
11.1	FORMA JURÍDICA	173
11.1.1	SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.).....	174
11.1.2	SOCIEDAD LIMITADA O DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L.).....	174
11.1.3	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)	175
11.1.4	SOCIEDAD LABORAL (S.A.L.).....	176
11.1.5	SOCIEDAD COLECTIVA	177
11.1.6	SOCIEDAD COMANDITARIA	178
11.1.7	SOCIEDAD COOPERATIVA (S. COOP.).....	179
11.2	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	180
11.3	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	181
11.4	PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	183
11.5	SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL	184
11.6	AYUDAS Y SUBVENCIONES	184
11.7	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	185
11.8	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	186
11.9	PUESTA EN MARCHA Y PLANIFICACIÓN TEMPORAL	189

	11.9.1 CRONOGRAMA	192
12	CONCLUSIÓN	194
13	BIBLIOGRAFÍA	198
14	ANEXOS	207
14.1	ANEXO 1: PLANO DE LA EMPRESA	208
14.2	ANEXO 2: HORARIOS ‘CHILDREAMS’	209
14.3	ANEXO 3: CALENDARIO ESCOLAR DE LA COMUNIDAD DE MADRID PARA EL CURSO 2016 – 2017	212
14.4	ANEXO 4: PROVEEDORES MOBILIARIO	213
14.5	ANEXO 5: FOLLETOS PUBLICITARIOS	220
14.6	ANEXO 6: DISPOSICIONES GENERALES EN LA EDUCACIÓN INFANTIL DE PRIMER CICLO EN LA COMUNIDAD DE MADRID	221
14.7	ANEXO 7: REQUISITOS MÍNIMOS EN LA EDUCACIÓN INFANTIL DE PRIMER CICLO EN LA COMUNIDAD DE MADRID SEGÚN EL B.O.E.	222
14.8	ANEXO 8: TABLAS SALARIALES EDUCACIÓN INFANTIL	223
14.9	ANEXO 9: TITULACIONES DE LOS EDUCADORES	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO	26
Tabla 2: Segmentación geográfica.....	34
Tabla 3: Segmentación demográfica.....	35
Tabla 4: Número de centros de Primer Ciclo de Educación Infantil por municipio en la Comunidad de Madrid.....	48
Tabla 5: Propiedades del ciclo de vida de una empresa por etapas.....	54
Tabla 6: Número de aulas y capacidad máxima de alumnos por grupo de edad en Childreams	69
Tabla 7: Aula Childreams	70
Tabla 8: Tabla de precios tabletas electrónicas.....	85
Tabla 9: Salarios Childreams	109
Tabla 10: Salario mensual y anual a percibir por perfil de puesto.....	110
Tabla 11: Competidores potenciales	118
Tabla 12: Capacidad máxima por aula según edad.....	121
Tabla 13: Tarifas Childreams.....	122
Tabla 14: Tarifas especiales Childreams	123
Tabla 15: Servicios incluidos en Childreams.....	124
Tabla 16: Inversiones iniciales de la empresa Childreams	140
Tabla 17: Tabla de ingresos y gastos año 2016 escenario esperado	144
Tabla 18: Gastos de explotación anuales	145
Tabla 19: Gastos personal en función del número de educadores primer año	145
Tabla 20: Balance activos y pasivos inicio 2016	148
Tabla 21: Balance activos y pasivos final 2016.....	149
Tabla 22: Balance activos y pasivos final 2017	149
Tabla 23: Balance activos y pasivos final 2018.....	149
Tabla 24: Balance activos y pasivos final 2019	149
Tabla 25: Balance activos y pasivos final 2020.....	150
Tabla 26: Escenario normal	152
Tabla 27: Cuenta de resultados escenario normal.....	153
Tabla 28: Escenario pesimista.....	154
Tabla 29: Cuenta resultados escenario pesimista.....	155
Tabla 30: Escenario optimista.....	156
Tabla 31: Cuenta resultados escenario optimista	157

Tabla 32: Beneficios netos anuales según escenario.....	158
Tabla 33: Interpretación del parámetro VAN	159
Tabla 34: Parámetros financieros escenario esperado	161
Tabla 35: Parámetros financieros escenario pesimista.....	162
Tabla 36: Parámetros financieros escenario optimista.....	163
Tabla 37: Cronograma y planificación temporal de la empresa Childreams	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Tasa de natalidad anual en la Comunidad de Madrid	36
Ilustración 2: Índice de población en la Comunidad de Madrid según la edad	37
Ilustración 3: Índice de población por edad y municipio en la Comunidad de Madrid	38
Ilustración 4: Porcentaje de alumnos de Educación Infantil según ciclo en España.....	39
Ilustración 5: Previsión del número de alumnos de Educación Infantil según ciclo respecto al pasado curso.....	40
Ilustración 6: Tasas de escolarización según la edad	41
Ilustración 7: Gasto total de los hogares en Educación Infantil según titularidad del centro	42
Ilustración 8: Gasto medio por alumno en Educación Infantil según titularidad del centro	43
Ilustración 9: Porcentaje de centros de Educación Infantil según titularidad del centro	44
Ilustración 10: Número centros de Primer Ciclo de Educación Infantil por Comunidad Autónoma	45
Ilustración 11: Alumnado matriculado de Primer Ciclo de Educación Infantil por Comunidad Autónoma	46
Ilustración 12: Media de alumnos por aula de Primer Ciclo por Comunidad Autónoma según titularidad del centro.....	47
Ilustración 13: Ratio entre el número de alumnos y de centros por municipio en la Comunidad de Madrid según la edad.....	49
Ilustración 14: Ciclo de vida de una empresa por etapas	53
Ilustración 15: Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	60
Ilustración 16: Ubicación de Coslada en la Comunidad de Madrid.....	67
Ilustración 17: Municipio de Coslada	68
Ilustración 18: Localización de Childreams en el municipio de Coslada	69
Ilustración 19: Proceso de matriculación	72
Ilustración 20: Procedimiento general de elaboración de pedidos	75
Ilustración 21: Ciclo Deming.....	95
Ilustración 22: Organigrama Childreams	103
Ilustración 23: Propiedades iniciales de Childreams	119
Ilustración 24: Logotipo Childreams	125
Ilustración 25: Símbolo Childreams	126
Ilustración 26: Eslogan Childreams	127
Ilustración 27: Portada página web Childreams	129
Ilustración 28: Perfil Facebook	131

Ilustración 29: Perfil LinkedIn.....	132
Ilustración 30: Perfil Twitter.....	133
Ilustración 31: Folleto Childreams.....	134
Ilustración 32: Libro publicitario (cara externa).....	135
Ilustración 33: Libro publicitario (cara interna).....	135
Ilustración 34: Evolución de ingresos y gastos en función del número de alumnos matriculados	146
Ilustración 35: Evolución de gastos totales.....	147
Ilustración 36: Evolución del balance activo-pasivo	150
Ilustración 38: Propiedades de Childreams a los 3 años	165
Ilustración 39: Propiedades de Childreams a los 5 años	166
Ilustración 40: Propiedades de Childreams a los 10 años	168
Ilustración 41: Evolución Childreams.....	170
Ilustración 42: Esquema RSC	187

1 INTRODUCCIÓN

Mi nombre es Sergio Tolosa Nava y tengo 21 años. Comencé mis estudios en el Colegio Virgen del Henar (Coslada), etapa que abarcó desde el Segundo Ciclo de Educación Infantil hasta el último curso de Educación Secundaria. Posteriormente, en el Colegio JOYFE (Madrid), la etapa de Bachillerato previa a la universidad.

En 2011, una vez realizadas las pruebas de acceso a la universidad, llegó el momento de elegir el Grado y el centro donde continuar mi formación. La decisión fue relativamente sencilla, ya que debido a mis preferencias y a las referencias que tenía de familiares y amigos en todo momento me decanté por una ingeniería y, más específicamente, Industriales y Mecánica eran aquellas cuyo programa se ajustaba mejor a mis gustos. Finalmente me decanté por el Grado en Tecnologías Industriales puesto que el contenido de su programa permite una visión más general de la ingeniería en todos sus campos; por otra parte, la elección del centro estuvo motivada en su mayor parte por mi hermano, quien comenzó sus estudios de Ingeniería Industrial Superior en 2008 y me aconsejó elegir la Universidad Carlos III de Madrid frente al resto de universidades dada su experiencia personal en este centro. A su vez contacté con diversas personas que estudiaban en diversas universidades repartidas por la Comunidad de Madrid y, tras varios días de meditación, finalmente mi decisión fue escoger esta universidad.

La decisión de obtener la especialidad de Organización Industrial, pese a que en un principio había pensado en la especialidad de Mecánica, fue consolidándose a medida que transcurrían los años, descartando el resto de opciones. Estudiar Organización Industrial permite ver otras asignaturas y aplicaciones que no se ven en profundidad durante la carrera pero que son de gran importancia en el mundo empresarial. Mediante estas asignaturas se afianzan conceptos de gestión de proyectos, finanzas, calidad, etc., así como logística e incluso economía.

Mi último año de Grado en Tecnologías Industriales lo cursé, gracias a una beca Erasmus, en la Universidade de Coimbra (Portugal), una de las universidades más antiguas de Europa con 725 años de antigüedad. La decisión de realizar Erasmus estuvo profundamente ligada a la necesidad de aprender nuevos idiomas y afianzar el nivel de inglés adquirido en etapas anteriores, escogiendo un destino donde el idioma principal fuese distinto al inglés. Sin embargo, no fue la única razón por la cual fue escogido este destino, ya que Coimbra es considerada ciudad universitaria por excelencia, donde año tras año llegan estudiantes de todas partes del mundo, lo que permite un contacto entre diferentes culturas e idiomas, destacando tanto el portugués como lengua oficial del país como el inglés en cuanto a lengua internacional. Tal y como esperaba cuando elegí realizar Erasmus, esta etapa me permitió crecer a nivel personal y darme a entender la importancia que tiene el intercambio de culturas, colaborando y participando en eventos con personas provenientes de diferentes países y culturas.

A continuación han sido incluidos el apartado motivación y los objetivos fundamentales a la hora de escoger el tema principal del Trabajo Final de Grado, así como un breve resumen donde se definen todos los puntos tratados posteriormente.

1.1 MOTIVACIÓN

Debido al especial interés que se tiene por el sector educativo y a las diversas mejoras que pueden ser realizadas en el mismo, finalmente se ha decidido crear una guardería infantil bilingüe. La elaboración de este plan de negocio se ha visto profundamente motivada por la creación de una empresa desde el inicio, desarrollando las diferentes propiedades y características del mismo.

Para poder escoger entre diferentes ideas de negocio éstas debían cumplir una serie de requisitos claves:

- **Servicio o producto necesario en la sociedad**, resultando de gran interés frente a los clientes.
- Empresa situada en un **sector no explotado** con un margen elevado de mejora y crecimiento.
- **Evitar la caída en el tradicionalismo** modificando el sistema de actuación adoptado en los diferentes sectores y mercados.
- Impulsar la **innovación** y la **creatividad**.

La elección a la hora de escoger este sector se debe, principalmente, a los siguientes factores: en primer lugar, la importancia del sector educativo en las personas, puesto que mediante la educación se establecen los valores y las bases en las personas y se adquieren cualidades y aptitudes necesarias en el futuro; en segundo lugar, debido al interés personal, dado que se trata de un sector donde son aplicables infinidad de mejoras, pudiendo innovar en todo momento de cara al futuro y donde cualquier modificación del sistema actual puede evitar problemas futuros generalizados.

Uno de los problemas más frecuentes que se han encontrado entre los estudiantes españoles es el bajo nivel de idiomas. Se trata de un problema general que tiene importantes consecuencias en el futuro. Hoy en día, un bajo nivel de inglés, así como de otros idiomas, supone desaprovechar oportunidades laborales y personales tanto en el extranjero como en el propio país.

Por todo lo explicado hasta este punto se tomó la decisión de desarrollar un plan de negocios sobre un centro de Educación Infantil de Primer Ciclo, integrando un programa bilingüe con la intención de quebrar toda barrera que suponga el desconocimiento del idioma inglés en edades futuras. Se ha escogido este ciclo dado que es en edades tempranas donde se puede corregir de manera más simple esa falta de interés general por otros idiomas y donde mejores resultados se pueden obtener a medio y largo plazo.

1.2 OBJETIVOS

Los objetivos principales que se pretenden alcanzar con la elaboración de este proyecto son:

- La elaboración de un plan de negocios completo que sirva como guía, organizando y detallando los diferentes aspectos que engloban el negocio y poder anticipar y fijar metas.
- Estudiar la viabilidad del negocio empleando diferentes alternativas posibles y orientar la marcha del negocio que se quiere crear.
- Poner en práctica todo conocimiento adquirido en la etapa educativa sobre la elaboración de planes de negocios, la gestión de proyectos, la gestión financiera, etc.
- Contribuir al desarrollo del sistema educativo actual.
- Dar a conocer la importancia que tiene el Primer Ciclo de Educación Infantil en la educación de las personas.
- Erradicar los diferentes problemas asociados al desconocimiento de un segundo idioma.

1.3 RESUMEN

La idea de negocio surgió debido a diferentes factores, pero son dos los que resultan más determinantes. En primer lugar, la escasa oferta de centros educativos de primer ciclo frente a la gran demanda existente con una tendencia positiva cada vez mayor; en segundo lugar, la importancia cada vez mayor del bilingüismo en la educación (aunque en niveles educativos superiores el bilingüismo está más desarrollado, en centros de Primer Ciclo de Educación Infantil no lo está, lo cual permite abordar este problema integrando programas bilingües en la educación infantil).

Mediante la introducción de programas bilingües en escuelas infantiles no sólo se pretende tomar ventaja frente a los competidores del mismo sector, sino contribuir al sistema educativo actual y, aunque no es el primer centro con estas características, sus servicios pueden servir como ejemplo para que en un futuro la mayoría de centros educativos de educación infantil cuenten con programas educativos similares.

Fue entonces cuando surgió la idea de elaborar el ‘Plan de negocio de un centro de Primer Ciclo de Educación Infantil Bilingüe’. El nombre escogido para dar nombre al centro ha sido *‘Childreams’*.

1.3.1 ANÁLISIS DE SECTOR

Se ha elaborado un análisis del sector donde se ha ubicado el centro de educación infantil. Una vez seleccionado el sector, ha sido desarrollada una segmentación del mismo que ha permitido clasificarlo en grupos menores y homogéneos de características similares para optimizar el tiempo y reducir costes. Esto ha permitido conocer las características de la oferta y de la demanda por separado, pudiendo diferenciar claramente las propiedades principales de cada una.

Diversas son las razones por las que en los últimos años la demanda en este sector está creciendo potencialmente. Unido a la importancia que tiene adquirir conocimientos en idiomas desde edades tempranas, se ha observado un interés cada vez mayor por parte de las familias para poder escolarizar a sus hijos, ya que en la actualidad la mayoría de familias cuentan con ambos progenitores dentro del mercado laboral. Al mismo tiempo, dada la escasez de ayudas y subvenciones por parte del Estado, la mayoría de familias contratan los servicios de centros educativos privados, situando al negocio que se quiere crear en buena posición.

En cuanto a la oferta, dado que la etapa comprendida entre los 0 y 3 años de edad no está reglada por la administración pública como obligatoria en la educación y que solo son ofertados servicios públicos que cubren una pequeña parte de la demanda, el sector privado es predominante. Por ello, cabe destacar que se trata de un sector realmente atractivo, estimando viable la idea de negocio y logrando tener éxito dentro del sector educativo. Al no contar con suficiente competencia, la rentabilidad del sector es mayor, tal y como puede verse en el '*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*' desarrollado.

Adicionalmente, el desarrollo del '*Análisis DAFO*' permite observar tanto las propiedades externas (amenazas y oportunidades) como las propiedades internas (debilidades y fortalezas) de la propia empresa.

1.3.2 PLAN DE MARKETING

Tras fijar como objetivo principal aquellos niños de entre 0 y 3 años de edad que reciben formación infantil de primer ciclo, sus progenitores, de edades generalmente entre 30 y 40 años, se establecen como el principal cliente.

De entre todas, se ha escogido la Comunidad de Madrid para ubicar el centro educativo '*Childreams*' dada la escasez de oferta de escuelas infantiles que ofertan el primer ciclo con programas bilingües integrados y la gran demanda existente. Se ha elaborado a su vez el análisis de la competencia, escogiendo diversos centros de la Comunidad de Madrid en función de su ubicación, de su nivel de calidad, etc., lo que ha permitido conocer mejor a los rivales directos de la empresa y elaborar estrategias, situando a la propia empresa y comparándola con el resto de la competencia.

Al mismo tiempo se ha elaborado una estrategia de servicio y de precios que definen a la perfección cómo están organizadas las aulas, así como los horarios y las diferentes tarifas y precios con las que cuenta la empresa, siendo horarios de gran flexibilidad ajustables a lo que solicita la demanda.

También ha sido incluida la estrategia de comunicación llevada a cabo por el negocio, destacando la elaboración de un logotipo y un eslogan que han dotado a la empresa de una imagen fácilmente reconocible por los clientes. A su vez, se ha creado una página web personalizada y cuentas en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y servicio de correo Outlook).

La organización y participación en eventos, bien sean actividades en las propias instalaciones de la escuela bien presentaciones y eventos en el IFEMA, han resultado de especial interés, ya que permiten un contacto directo con los clientes, así como la elaboración de folletos y la publicidad en periódicos locales.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

La misión, visión y valores del negocio son fundamentales de cara a definir los principales aspectos de la empresa que se quiere crear.

En cuanto a misión, la empresa realiza un enfoque directo a la concienciación de las familias de la importancia del aprendizaje de valores en los primeros años de edad, así como también lo es mantener un contacto con el idioma inglés y la tecnología en edades tempranas diariamente.

Referente a la visión, se considerada necesaria la creación de un centro educativo con un programa bilingüe que pueda establecerse como segundo hogar para los menores, sentando las bases de su educación y obteniendo la confianza y autoridad de los progenitores para llevar a cabo las funciones y actividades desarrolladas en el centro. De la misma forma, deben establecerse los diferentes valores que se quieren transmitir a través de la guardería infantil y del programa educativo empleado.

También han sido desarrolladas las diferentes estrategias llevadas a cabo para situar a la empresa frente a la competencia y definidas las ventajas competitivas con las que cuenta, destacando un programa educativo diferente al tradicional, destacando el uso de material electrónico en las aulas y un contacto directo con el idioma inglés desde los primeros años de edad.

1.4.1 PLAN DE OPERACIONES

‘*Childreams*’ ha sido ubicada en la Comunidad de Madrid, específicamente en el municipio de Coslada, teniendo en cuenta el estudio realizado y conocimiento de la zona. El centro educativo ha sido situado en la zona conocida como ‘El barrio del puerto’, zona en crecimiento que cuenta con numerosas urbanizaciones con escasos años de antigüedad, lo que la sitúa como una zona óptima donde situar el negocio.

Teniendo en cuenta todas las aulas con las que cuenta el centro, el espacio total necesario es de 330 m². El centro cuenta con 7 aulas de 30 m² de capacidad, siendo en principio asignadas 2 aulas por cada grupo de edad y exceptuando el grupo de 2 a 3 años, que cuenta con 3 aulas disponibles.

Asimismo, resulta necesario incluir a los diferentes proveedores contratados: equipamiento de mobiliario y material para acondicionar el interior del local, pañales y toallitas para el higiene de los menores, etc., y los diferentes servicios subcontratados: cocina, limpieza, psicología, etc., incluyendo horarios y precios y siendo las propias empresas contratadas las encargadas del material necesario para la elaboración y desempeño de su trabajo. Para el abastecimiento total del local, han sido incluidos los servicios de agua, gas, electricidad y la línea de teléfono e internet.

Dado que la empresa comienza a operar meses antes de la apertura oficial para la promoción y publicidad de la escuela infantil, ha sido incluido un cronograma con los aspectos más importantes previos a la inauguración de ‘*Childreams*’. También se incluyen los horarios de cada una de las aulas según el grupo de edad, así como una explicación detallada de las actividades del centro, bien sean actividades escolares o extraescolares.

1.4.2 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

Han sido definidas detalladamente la función de cada empleado del centro, así como establecido el organigrama de la empresa, resultando de la siguiente manera: se dispone de una plantilla inicial de 6 personas (1 Director, 1 Coordinador y 4 Educadores), subcontratando personal de limpieza, de cocina y de psicología. Como se puede comprobar, se trata de una organización funcional, donde cada puesto de trabajo posee su función claramente definida.

La empresa se encarga de la búsqueda y evaluación de personal cualificado con intención de mejorar y teniendo en cuenta la posibilidad de expansión futura (en caso de que la demanda sea elevada y fuera necesario cubrirla). También han sido incluidos la administración de sueldos y salarios y los diferentes aspectos importantes en el proceso de selección.

1.4.3 PLAN FINANCIERO

Debe indicarse tanto la inversión inicial que ha sido realizada por los socios de la empresa en conceptos como reformas, mobiliario, alquiler del local, etc. como las diferentes fuentes de ingresos y gastos con los que cuenta la empresa.

Cabe destacar que ha sido elaborada una tabla donde han sido incluidos todos estos conceptos, calculando el punto de equilibrio para el cual la suma de ingresos supera a la de gastos, y un balance global de la empresa distinguiendo los diferentes activos y pasivos de la empresa.

Resulta de gran importancia y necesidad incluir el análisis de sensibilidad para 3 posibles escenarios: normal, pesimista y optimista. Dicho análisis permite observar la evolución financiera de la empresa durante los 5 primeros años, definiendo la viabilidad y rentabilidad del negocio.

Para complementar dicho análisis de sensibilidad, sirve de gran utilidad la inclusión del análisis de rentabilidad con los diferentes parámetros financieros que nos permiten aceptar o rechazar propuestas de negocios, tomando como referencia los primeros 5 años: VAN, TIR, PAYBACK o ‘Tasa de recuperación’, etc. El plan de expansión previsto por la empresa a los 3, a los 5 y a los 10 años permite del mismo modo observar la evolución de la empresa, fijando objetivos y elaborando un gráfico donde puede verse de manera esquematizada la evolución del propio centro.

2 ABSTRACT

2.1 MOTIVATION

Due to the interest in the educational field and all the improvements and opportunities that could be applied on improving the upbringing, it has been decided to elaborate a business plan for creating a bilingual kindergarten. The aim of this business plan has been strongly promoted by the creation of a company from the beginning, performing all aspects and developing each property and characteristic of the business.

To choose between different business ideas they had to fulfill several key requirements:

- Services/products offered by the company to awake great interest and needs in society.
- A company located in an area with a large mark-up for improvement and growth.
- To change the system adopted in different sectors and markets, avoiding traditionalism.
- To promote innovation and creativity.

Among all the sectors, Education was chosen for two main reasons: first of all, the importance of this sector, as values and personality are settle in people through education, and qualities and skills required in the future are acquired. Second, by personal interest, since it is a sector where many improvements are applicable and it is possible to innovate trying to modify the current system and prevent future problems widespread.

One of the most common problems founded among Spanish students is the poor level of languages. This is a problem with significant consequences in the future. Actually, a low level of English and other languages means worse employability and losing career opportunities.

To sum up, the final decision was to develop a business plan about a kindergarten, integrating a bilingual program to break any barrier that could involve lack of language skills among very young children. This First Cycle of Primary Education has been chosen as it is easier to motivate and get better results in learning languages at those ages.

2.2 OBJECTIVES

Here below are listed the main objectives to be achieved:

- The development of a business plan that serves as a guide, organizing and detailing each aspect, anticipating and setting goals.
- Feasibility report: using different business alternatives and guiding the business which is planned to be launched.
- To implement all knowledge acquired about development of business plans, project management, financial management, etc.

- To contribute to the development of the current educational system.
- To promote the importance of the First Cycle of Primary Education.
- To eradicate the low level of English in our country.

2.3 SUMMARY

The business idea emerged due to many reasons, but there are two factor to be highlighted:

First, the limited offer of First Cycle schools against the high demand with a growing positive trend; second, the growing importance of bilingualism in education and in society. Although in higher education bilingualism is more appropriate, in First Cycle of Primary Education centers is not developed yet, allowing to tackle this issue by implementing and developing bilingual programs.

Introducing bilingual programs in primary schools not only aims to take advantage against competitors within the same sector, but also the real interest resides in contributing to the current educational system. Although it was not the first center with bilingual programs implemented, it can serve as an example and benchmarking for other schools.

That was the reason that brought the idea to develop a business plan for creating a bilingual kindergarten. The name selected to nominate the center has been 'Childreams'.

2.4 SECTOR ANALYSIS

This section includes an analysis of the sector where has been located the mentioned primary school. It has been developed a segmentation of the sector into smaller and homogenous groups with similar characteristics to optimize time and reduce costs. Once the segmentation has been done it has been included both offer and demand of the sector in separate sections.

It have been found numerous reasons why in recent years the demand is growing potentially. Attached to the importance of acquiring knowledge in languages in early ages, there has been a growing interest on families to educate their children, because actually most of them have both parents in the market labor. At the same time, because of the scarcity of grants and subsidies from the state a lot of families hire the services of private schools, which has placed the business plan in a vantage position.

With regards to the offer in this sector, since the period between 0 and 3 years of age is not regulated by the public and compulsory education administration and public services are only offered to cover a small part of the demand, the private sector has a predominant position.

On the other hand, it has been observed that the offer of centers and the demand of places in centers of First Cycle of Primary Education has increased, being a viable business idea and

achieving success in the sector. As there are not many strong competitors in this field, those companies are profitable, as well as is explained within the Porter's Five Forces Analysis.

It has been also added a 'SWOT Analysis' including both external properties (threats and opportunities) as internal properties (weaknesses and strengths).

2.5 MARKETING PLAN

Although children between 0 and 3 years old have been observed as the real clients, as they receive the services, their parents, between 30 and 40 years old, would be the dartboard of this business, as they are who contract these services.

Due to the scarcity of centers with bilingual programs, it has been chosen Madrid to locate the school '*Childreams*'. Then it has been made a competitive analysis, choosing several centers of the Comunidad de Madrid in terms of location, level of quality, etc., allowing to meet with the potential competitors of the company and to develop strategies placing and comparing the company with the rest of the competitors.

At the same time it has been developed a strategy of services and prices that perfectly defines how classrooms are organized, as well as timetables and the different rates and prices of the company, being highly flexible schedules adjusted to the request of the demand.

It is also included a section with the communication strategy carried out by the center, being developed a logo and a slogan that have given the company a recognizable image by customers. It has been created a website and accounts on different social networks (Facebook, Twitter, LinkedIn and Outlook).

Events organization as trips or school activities and participation in IFEMA's events have resulted really interesting because it allows direct contact with potential customers. Many agreements with several premises close to the company through brochures prepared or publicity in local newspapers are really important too.

2.6 STRATEGIC PLAN

In this section there have been included the mission, vision and values of the business created, as key parameter of the success of the company to be created.

Regarding the mission, the company has focused primarily on raising awareness among families of the importance of learning values in children in their early years, being also very important to initiate and maintain daily contact with the English and the technology at those ages.

In the vision chapter, it has been considered essential the creation of a school with a bilingual program, as it can be established as a second home for the children, laying the foundations of their education and obtaining the trust and authority of parents to carry out the functions and

activities at the center. For this reason, there have been also included different values that have tried to convey through these educational programs within this kindergarten.

They have also been developed different strategies to place the company ahead its competitors and the competitiveness of this enterprise through the competitive advantages that the company holds, highlighting the educational methodology through technology and establishing a strong foundation of English during the first stages of the pupils.

2.7 OPERATION PLAN

'*Childreams*' has been located in Coslada, which is a city near Madrid. Due to the results of the market study, the school has been settled in the area 'Barrio del Puerto', which is a growing neighborhood with numerous housing estates with a few years old, which places it as an optimal area where business can be placed.

Considering all classrooms of the center, the total space needed is 330 m². The center contains 7 classrooms of 35 m², with variable capacity depending on the number of children and their ages, being originally designed for two classrooms for each age group (from 0 to 1 and 1 to 2), except from 2 to 3 years, which counts with 3 classrooms.

Once rented the place, it has been necessary some reforms. It was also needed a complete set of furniture, as well as equipment for conditioning inside the premises and cleaning and food providers. Thus, it have been exhibited different outsourced services (cooking, cleaning and psychology), including schedules and prices. The before mentioned companies are in charge of their own work material to develop de contracted activities. For the whole local supply it has been contracted services as water, gas, electricity, telephone line and internet.

As the company began months before the official opening to start the marketing campaign, it has been included a schedule with the main milestones.

There are also shown the different timetables for each classroom. In addition, it is explained all the activities that will be carried out by this center, whether they are internal or external events, as well as different ways to contact "*Childreams*".

2.8 ORGANIZATION AND HUMAN RESOURCES PLAN

In this section it have been included different legal aspects of business, such as registration centers in this sector and maximum class sizes. Furthermore, it is thoroughly define the role of each employee of the center.

The organization chart has been established as following: it has an initial workforce of 6 people (1 Director, 1 Coordinator and 4 Educators), while outsourcing cleaning, cooking and psychology. As it can be found, this is a functional organization, where each job has its clearly defined role.

At any stage, the kindergarten will keep looking for qualified personnel with the aim of improving and taking into account the possibility of future expansion, if demand is even higher as planned and needs to be covered. Finally, it has also been included administration of wages and salaries and the various important aspects of the selection process.

2.9 FINANCIAL PLAN

In the financial section, it is detailed the initial investment that has to be made by both partners of the company in concepts such reforms, furniture, office rent, etc. as the different sources of the potential income and expenses that the company may have.

Thus, it notes that it has been prepared a table where are included all these concepts and also estimated the breakeven point for which the sum of income exceeds expenses (*“Break Even Point”*). It has also included an overall assessment of the enterprise distinguishing the different assets and liabilities within the company.

There are analyzed 3 possible scenarios, depending on the level of income and expenses that the company might have: normal, pessimistic and optimistic scenarios. This analysis allows to observe the financial performance of the company during the first 5 years, observing the viability and profitability of this business.

To complete this study, it has also been included profitability analysis with the various financial parameters that allow the partners to accept or reject the business case, taking into account the following financial indicators during the first five years of the company: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Pay-Back, ... These parameters makes this proposal a truly viable and profitable business case.

Finally, it has been also elaborated a detailed expansion plan, in an horizon of 3,5 and 10 years, respectively, with specific targets for each case, including graphics that highlight the profitability of this company in the short, medium and long-term.

3 OBJETIVOS

Los principales objetivos estratégicos a desarrollar para crear una gran propuesta de valor y situar al centro educativo por encima de la competencia son los siguientes:

- **Mejorar la calidad del sistema educativo actual** y ofrecer una formación de elevada calidad.
- Los empleados deben **educar equitativamente a los diferentes alumnos**, tratando a todos ellos en función de sus condiciones y necesidades y nunca favoreciendo a algún alumno si ello supone perjudicar a otro.
- **Promover la participación y colaboración, la creatividad y la innovación**, desarrollando capacidades en los alumnos que en el futuro puedan servirles de gran apoyo.
- **Ofrecer oportunidades laborales a estudiantes recién titulados o en su último año de carrera**, ofreciendo la contratación en régimen de prácticas.

3.1 VENTAJA COMPETITIVA

De entre todos los valores y aspectos de la empresa, se ha encontrado una principal ventaja competitiva consistente en la integración de un programa bilingüe adaptando el idioma inglés a la enseñanza en diferentes áreas y materias, resultando verdaderamente útil didácticamente.

‘Childreams’ implanta en su formación educativa el programa CLIL (Content and Language Integrated Learning) o AICLE en español (Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras) [18]. El objetivo principal de este programa consiste en integrar diferentes conceptos. Éstos deben conseguir integrarse unos con otros de modo que pueda ser percibido el sistema AICLE como un todo y no como diferentes conceptos colaborando sin ningún tipo de relación entre sí. De esta manera, los diferentes conceptos a los que se han hecho referencia son:

- **Contenido**
- **Comunicación**
- **Cognición**
- **Cultura**

Dado que en el sistema actual sólo es valorado y evaluado el coeficiente intelectual, este nuevo sistema trata otros aspectos igualmente importantes y aplicables conjuntamente como pueden ser, entre otros, la identificación de sentimientos, la motivación, la empatía, etc.

Del mismo modo, toda persona posee su propia personalidad y forma de asimilar los conceptos o actuar, luego en este centro educativo cuenta con aulas en las que todos los alumnos tienen unas habilidades diferentes al resto y viceversa. Por ello, el **Programa AICLE** está enfocado hacia *‘El desarrollo de las 8 inteligencias múltiples’*, tal como propuso el doctor H. Gardner,

asegurando poder atender a todos los alumnos en función de sus necesidades, logrando una especial motivación en su educación y mejorando los resultados académicos, pudiendo acceder a ellos de una manera más sencilla estableciendo un contacto más directo y pudiendo poner inmediata solución a los problemas que fueran surgiendo.

El programa educativo puede resumirse en una serie de características fundamentales:

- **Enseñanza centrada en el alumno**
- **Enseñanza flexible y facilitadora**
- **Aprendizaje más interactivo y autónomo**
- **Uso de múltiples recursos y materiales**
- **Aprendizaje enfocado a procesos y tareas**
- **Coordinación y apoyo**
- **Proceso de enseñanza-aprendizaje cooperativo**

Al mismo tiempo que se ha introducido este programa en el sistema educativo, también pretende inculcarse a todos los trabajadores los diferentes valores mencionados en los apartados anteriores, logrando un ambiente de desarrollo e innovación que dote de gran valor a la empresa. Esto es muy valorado desde el punto de vista del cliente, lo que sitúa a la empresa por encima del resto de competidores. Además, no solo se trata de profesionales dedicados a la Educación Infantil sino que son formados para crear un equipo unificado, donde colaboración y participación son premiadas para así lograr un ambiente de trabajo excelente.

Como ventaja competitiva se ha encontrado también que **la empresa tiene una enorme capacidad de desarrollo y crecimiento en el sector en el que está implantada**, ya que la localidad en la que está ubicada, Coslada, cuenta con pocos centros que sigan programas bilingües o de características similares. Además, en Coslada existen en la actualidad tan solo 17 centros de educación infantil, luego la competencia es baja en comparación con otros municipios, siendo más factible una temprana expansión y estabilidad en el sector educativo durante los primeros años.

Todos estos factores, unido a la sustitución del material escolar tradicional como cuadernos, libros, etc. por tabletas electrónicas, sitúan a la escuela infantil **‘Childreams’** en buena posición frente al resto de competidores del sector.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

Para poder evaluar la idea de negocio, ha sido llevado a cabo el análisis de oportunidad y un estudio detallado del sector educativo con el fin de evaluar, mediante datos y estadísticas, la viabilidad del negocio.

El número de alumnos escolarizados en centros de Educación Infantil de Primer Ciclo tiene una tendencia creciente, teniendo en cuenta tanto los centros autorizados por la Administraciones Educativas como los que no lo están.

En la última década, el Primer Ciclo de Educación Infantil ha sufrido un notable descenso debido fundamentalmente a la crisis económica. Al no ser una etapa educativa obligatoria, el número de plazas ofertadas era insuficiente y la mayoría de centros que ofertaban estos ciclos eran privados (apenas había centros públicos o concertados que ofertasen este ciclo formativo), suponiendo un gasto extra que las familias debían afrontar.

Sin embargo, esta situación ha mejorado en los últimos años debido a diferentes factores:

- **Mejora de la situación económica en España**
- **Mayor número de centros, públicos y privados, que ofertan el Primer Ciclo de Educación Infantil**, incrementándose así el número de plazas ofertadas y el gasto de los hogares en este sector.
- **Incremento del interés por parte de la demanda en esta etapa educativa**
- **Mayor número de ayudas y subvenciones** que el Estado ofrece a empresas privadas y colegios que ofertan este ciclo formativo (aunque no suficiente).

En la actualidad se cuenta con un número no muy elevado de escuelas, colegios, etc. que imparten formación de Primer Ciclo de Educación Infantil. En la Comunidad de Madrid, concretamente, la mayoría se encuentra en municipios con elevada densidad de población, como por ejemplo Móstoles, Parla, etc. y la zona del centro de Madrid. Sin embargo, como podrá verse más adelante en el estudio de mercado, la zona preferente para situar la empresa es Coslada con el fin de evitar tanta competencia.

Se pretende aprovechar la escasez de centros de Educación Infantil en la zona donde se ubicará finalmente **'Childreams'**, ofreciendo servicios de alta calidad y tarifas muy variadas en función de las preferencias de la demanda, así como una amplia variedad de actividades y servicios y flexibilidad horaria. La finalidad principal es atraer a mayor cantidad de clientes, dando a entender la importancia que tiene este ciclo en la educación futura de las personas.

4.2 LA EMPRESA

La empresa ‘*Childreams*’ es una escuela de Educación Infantil de Primer Ciclo situada en el municipio de Coslada en un barrio joven con elevado número de familias en edad de tener hijos, ofreciéndose como una gran oportunidad de negocio viable.

Algunos de los factores por los cuales destaca esta empresa frente al resto de competidores son:

- **Educación, trato y asesoramiento personalizado**
- **Elevado nivel de calidad en los servicios y actividades ofertados**
- **Personal altamente cualificado**
- **Instalaciones adecuadas**
- **Metodología educativa alternativa** (introducción de equipos electrónicos en las aulas)
- **Variedad en cuanto a servicios** (psicólogo, comedor, escuela para padres, actividades extraescolares, etc.)
- **Flexibilidad horaria**
- **Tarifas y precios ajustadas en base al sector actual**

Para el desarrollo de todas estas actividades la empresa cuenta con 9 empleados, siendo algunos de ellos subcontratados a terceras empresas. El organigrama, aunque será desarrollado más adelante, es el siguiente:

- **Director**
- **Subdirector/Coordinador**
- **Educadores (4)**
- **Cocinero (subcontratado)**
- **Personal de limpieza (subcontratado)**
- **Psicólogo (subcontratado)**

Entre los objetivos a largo plazo se encuentra la posibilidad de expansión, destacando dos posibles alternativas: la apertura de nuevos centros de Educación Infantil de Primer Ciclo, bien sea en Coslada o en otros municipios de la Comunidad de Madrid, o la propia ampliación del centro, estudiando las ventajas y desventajas que supone la introducción del Segundo Ciclo de Educación Infantil.

4.3 MISIÓN

La misión principal de la empresa es concienciar a las familias de la importancia del **aprendizaje de valores y establecimiento de las bases educativas** en los primeros años de educación de cara al futuro, dando especial importancia al inglés. La instalación de un programa bilingüe en la formación de Primer Ciclo de Educación Infantil impartida en *‘Childreams’* logra el desarrollo e integración de un segundo idioma en la educación posterior de los menores.

La creación de este proyecto pretende a su vez una mayor integración de las escuelas del Primer Ciclo de Educación Infantil en el sistema educativo actual, captando mayor la atención bien de los actuales bien de los potenciales clientes, destacando la importancia de este ciclo en lo educativo y en lo personal.

Sin embargo, la importancia no sólo reside en la integración de una segunda lengua en la educación de los menores, sino en la **adaptación de una segunda lengua a la vida cotidiana** con ayuda de los progenitores y del ambiente donde se desarrollan, así como apoyar el aprendizaje de dos lenguas simultáneamente, permitiendo un desarrollo cognitivo mayor.

4.4 VISIÓN

Esta empresa pretende establecerse como un hogar para los niños, educándolos en un ambiente bilingüe en el cuál se puedan integrar y desarrollar de cara al futuro, estableciendo unas bases esenciales en su desarrollo educativo. Además, *‘Childreams’* pretende obtener la confianza de los padres y la autoridad suficiente para llevar a cabo sus funciones, estableciendo unas normas y objetivos que deben ser cumplidos, sin dejar de ser un *‘segundo hogar’* cuya función será la de **complementar el aprendizaje y educación recibido en su hogar principal**.

Con la creación de esta guardería infantil se pretende sentar las bases educativas necesarias para que en el futuro los menores estén perfectamente preparados y con una adecuación al inglés absoluta, anulando cualquier barrera que pueda presentarse. En la actualidad este es un obstáculo frecuente entre las generaciones anteriores en España, luego deberían subsanarse a medio y largo plazo para que generaciones futuras no presenten los mismos dilemas.

4.5 VALORES

La principal diferencia que se puede encontrar entre esta empresa y el resto de centros que ofrecen los mismos servicios reside en los valores impartidos. Así, *‘Childreams’* trata de transmitir los siguientes valores con la finalidad de establecerlos en la conducta de los menores de cara al futuro:

- **Honestidad y respeto:** necesario no solo durante la etapa educativa sino en la vida en general. De vital importancia son a su vez la sinceridad, el reconocimiento y la

aceptación, apreciando y valorando a las diferentes personas que van apareciendo a lo largo de la vida y, al mismo tiempo, a nosotros mismos.

- **Amabilidad:** implementar este valor en las diferentes circunstancias y condiciones que van surgiendo nos permite afrontar las adversidades con una mayor aceptación y de manera más simple.
- **Responsabilidad:** esta es una de las propiedades más importantes, ya que depende de la educación recibida en este tipo de centros y de la educación recibida en sus hogares principales la formación que reciben los menores durante sus primeros años de vida, creando unas bases que llevarán consigo toda la vida. Fuera del sistema educativo es una propiedad fundamental de cara a conseguir los diferentes retos que cada persona se va proponiendo.
- **Confianza:** este valor también goza de gran importancia, puesto que el trato entre los propios alumnos o entre educadores y alumnos debe estar basado en la confianza, logrando así una mayor cordialidad y sencillez a la hora de realizar las diferentes actividades.
- **Humildad:** propiedad que debe tenerse en cuenta en todo momento, promoviendo la equidad entre las diferentes partes y evitando todo comportamiento de superioridad.
- **Excelencia en el servicio:** desde el punto de vista corporativo, una educación y una formación de calidad dotan de gran valor el servicio ofertado por la empresa, buscando en todo momento la excelencia y la cooperación entre los diversos componentes de la empresa.

4.6 ANÁLISIS DAFO

Para analizar las posibles oportunidades y amenazas que surgen con la introducción de este negocio al mercado laboral, se ha empleado el '**Análisis DAFO**', herramienta realmente útil para conocer la situación en la que se encuentran las empresas. Así, permite analizar sus características, tanto **internas** (Debilidades y Fortalezas), como **externas** (Amenazas y Oportunidades).

En el '**Análisis DAFO**' elaborado se han considerado los principales factores y las diferentes propiedades del negocio que se quiere iniciar y del sector donde será introducido:

4.6.1 DEBILIDADES

- **Inversión inicial elevada:** para poder cubrir todos los gastos que supone comenzar un nuevo negocio, como son las reformas en el local alquilado, el mobiliario y equipamiento electrónico, etc., los dos socios que han compuesto la empresa deben realizar una inversión inicial elevada.
- **Ausencia de experiencia en el sector:** al no tener experiencia en el sector educativo se cuenta con cierta desventaja frente a los competidores que ya llevan años consolidados en el sector.
- **Empresa de nueva formación:** sumada a la inexperiencia, se debe incluir la necesidad de formar un equipo de trabajo y consolidarse en el sector desde el principio, luego la labor inicial requiere un esfuerzo extra.
- **Cartera de clientes por iniciar:** la suma de capital necesaria para publicitarse también es elevada, ya que al no contar con cartera de clientes las empresas de nueva formación han de promocionarse mediante diferentes vías y captar el mayor número de clientes posibles.

4.6.2 AMENAZAS

- **Dificultad para financiar el proyecto:** al ser un sector en desarrollo y dado que el Primer Ciclo de Educación Infantil no es obligatorio según la Administración, los nuevos centros educativos no cuentan con ningún tipo de apoyo financiero por parte de la Comunidad de Madrid, así como tampoco son ofrecidas ni ayudas ni subvenciones por parte del Estado.
- **Descenso de la tasa de natalidad:** tal y como recogen los datos del INE anteriormente mostrados, cada vez es más común entre el núcleo familiar contar con únicamente 1 o 2 hijos, lo que equivale a un descenso en la tasa de natalidad en lo que respecta a los últimos años. En este aspecto influye enormemente la crisis económica en la que se ha visto inmersa España, debido al coste que supone mantener y cuidar a un menor, aunque también influyen, entre otros, factores como son las escasas ayudas ofrecidas por el Estado.
- **Falta de dinamismo grupal y de equipos de trabajo donde existe cohesión entre las partes:** no es garantía contar con un equipo de trabajo donde primen la colaboración y las ayudas entre las partes aunque se cuente con profesionales en cada puesto de trabajo. En ocasiones existen diferencias internas que provocan falta

de compañerismo, siendo una labor realmente complicada la de crear un buen equipo de trabajo.

- **Crecimiento de la competencia (en especial del sector público):** dada la tendencia creciente del sector y la importancia de la etapa educativa, el Ministerio de Educación está estudiando la posibilidad de incluir el Primer Ciclo de Educación Infantil como obligatorio. Esto supondría que gran parte de los centros públicos ofertarían este tipo de formación, dando lugar a un enorme descenso de la cantidad de centros privados.

4.6.3 FORTALEZAS

- **Elevado número de profesionales suficientemente preparados frente a la escasa oferta de puestos de trabajo:** sumada a la escasez de centros ofreciendo servicios de Primer Ciclo, que se mantiene prácticamente constante a lo largo de los años, se suma la elevada cantidad de profesionales formados y habilitados para ocupar puestos como educadores, creando un desajuste generalizado a nivel nacional.
- **Escasa competencia en nivel de idiomas:** en España, aunque durante las últimas dos décadas el bilingüismo ha desarrollado un crecimiento considerable, es notable la falta de nivel en comparación con Europa, ya que aunque sean implantados programas bilingües, el modo y los medios empleados no son suficientes. Esto provoca que negocios de nueva formación puedan aprovechar esta falta de competencia en beneficio propio, como ocurre en este caso.
- **Alta capacidad de desarrollo y crecimiento:** al no contar con elevada experiencia, la posibilidad de crecimiento y desarrollo de este sector es muy elevada, siendo elegido como uno de los mejores sectores en los que iniciar un nuevo proyecto.
- **Formación de un equipo unificado, colaborativo y participativo:** es esencial que, aunque se trate de profesionales individualmente, se cree entre ellos un vínculo especial y el centro donde desarrollan conjuntamente sus funciones posea un ambiente adecuado y colaborativo.

4.6.4 OPORTUNIDADES

- **Servicio cuya demanda es creciente:** en los últimos años, la creación de nuevos negocios ha aumentado y con ella la demanda de servicios como los ofertados en

este sector. Esto permite la posibilidad de aprovechar esta tendencia positiva y creciente en la economía española y sitúa a este negocio en una buena posición.

- **Adaptación de la tecnología al sistema educativo:** en la última década se ha visto una mayor participación de la tecnología en las aulas, mejorando no solo los resultados académicos de los alumnos sino que permite un mejor aprendizaje y desarrollo de las capacidades de los menores.
- **Interés creciente por escolarizar a los niños:** el interés por escolarizar a niños en el Primer Ciclo de Educación Infantil ha aumentado, dada la importancia de esta etapa en la formación educativa de los menores. Esto ha provocado que la escasa oferta existente permita un buen posicionamiento a esta idea de negocio, aprovechando esa escasez de competidores y pudiendo ofrecer servicios de alta calidad.
- **Ambos progenitores incorporados al mercado laboral:** dado que en la actualidad tanto el hombre como la mujer se encuentran habitualmente en el mercado laboral, es necesaria la contratación de servicios privados como lo son escuelas infantiles. Además, son servicios que se han contratado no sólo como medio para dejar a los menores a cargo de profesionales, sino que sirve como base educativa para los siguientes años de educación.

P	DEBILIDADES	FORTALEZAS
---	-------------	------------

PROPIEDADES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial elevada • Ausencia de experiencia en el sector • Empresa de nueva formación • Cartera de clientes por iniciar 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de profesionales suficientemente preparados frente a la escasa oferta de puestos de trabajo • Escasa competencia en nivel de idiomas • Alta capacidad de desarrollo y crecimiento • Formación de un equipo unificado, colaborativo y participativo
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para financiar el proyecto y escaso apoyo financiero recibido por la Comunidad de Madrid • Servicios similares ofertados en el sector • Descenso de la tasa de natalidad • Falta de dinamismo grupal y de equipos de trabajo donde existe cohesión entre las partes • Crecimiento de la competencia (en especial del sector público) 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio educativo de demanda creciente • Adaptación de la tecnología al sistema educativo • Interés creciente por escolarizar a los niños para cursar el Primer Ciclo de Educación Infantil • Ambos progenitores incorporados al mercado laboral

Tabla 1: Análisis DAFO

Elaboración propia

5 ESTUDIO DEL SECTOR

5.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR

La Educación Infantil es el periodo educativo comprendido desde el nacimiento hasta los 6 años de edad. Tal y como recoge el ***Decreto 17/2008, de 6 de marzo***, el cual está incluido en el ***Anexo 6***, el objetivo principal en esta etapa es integrar las diversas experiencias y aprendizajes del alumnado y proporcionarle estímulos que potencien su curiosidad natural y sus deseos de aprender, poniendo especial énfasis en la atención a la diversidad de los alumnos, en la atención individualizada, en la prevención de las dificultades de aprendizaje y en la puesta en marcha de mecanismos de refuerzo tan pronto como se detecten estas dificultades. **La finalidad de la Educación Infantil es contribuir al desarrollo físico, sensorial, intelectual, afectivo y social de los niños.**

La Educación Infantil está organizada en dos ciclos. En ambos se atenderá progresivamente al desarrollo del movimiento y de los hábitos de control corporal, a las diferentes formas de comunicación, al lenguaje, a las pautas elementales de convivencia y de relación social, así como al descubrimiento de las características físicas y sociales del medio. Además, se facilitará que los niños elaboren una imagen de sí mismos positiva y equilibrada y adquieran autonomía personal.

- **Primer ciclo:** abarca desde el nacimiento hasta los 3 años. En este ciclo se atiende especialmente que los alumnos adquieran los hábitos elementales de salud y bienestar, así como que se mejoren sus destrezas motrices y habilidades manipulativas, desarrollen el lenguaje, establezcan vínculos afectivos y regulen progresivamente la expresión de sentimientos y emociones.

El desarrollo de estos contenidos debe basarse en la consideración de que la madurez de los niños es un proceso continuo que se produce a diferentes ritmos, debiendo adaptarse dicho desarrollo a las necesidades individuales de cada uno de ellos.

- **Segundo ciclo:** incluye desde los 3 hasta los 6 años de edad. En el segundo ciclo se iniciará el aprendizaje de la lectura y de la escritura en función de las características y de la experiencia de cada alumno, se propiciarán experiencias de iniciación temprana en habilidades numéricas básicas, en las tecnologías de la información y la comunicación y en la expresión plástica y visual.

Ambos ciclos poseen **carácter voluntario**, aunque presentan diferencias notables entre ellos mismos. En el caso del segundo ciclo dicho servicio se ha generalizado de manera que la mayor parte de niños escolarizados pueden hacerlo de manera gratuita en España.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la escolarización en centros educativos que ofertan el Primer Ciclo. Los servicios de Educación Infantil de Primer Ciclo no son gratuitos ya que es una etapa educativa voluntaria no registrada por la Administración Central del gobierno español, disminuyendo considerablemente el número de centros que ofrecen estos servicios con respecto al Segundo Ciclo. De esta forma, encontramos un mayor predominio de las escuelas privadas e

incluso escuelas públicas cuyos servicios no son gratuitos debido a la inexistencia de ayudas económicas y subvenciones del Estado.

5.1.1 TIPOS DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL

Han sido definidos detalladamente los distintos tipos de centros existentes para comprender las diferencias existentes entre unos centros y otros [14]. De esta manera, atendiendo a su financiación y gestión, se han podido distinguir tres tipos principales de centros a lo largo del territorio español:

- **Colegios Públicos:** el gobierno controla la gestión y financiación de este tipo de centros, apoyándose en las administraciones locales (en este caso, en la Administración de la Comunidad de Madrid). El número de plazas es limitado y el proceso de admisión tiene base en los requisitos exigidos por la Administración Central, requisitos que aparecen detallados más adelante.
- **Colegios Concertados:** centros subvencionados principalmente por la Administración Central del Estado pero de carácter privado ya que no han sido creados por la misma. Sin embargo, parte de las subvenciones proceden de los progenitores que escolarizan a sus hijos en este tipo de centros. Poseen libertad propia para gestionar el centro pero con ciertas limitaciones establecidas por el propio gobierno.

Común a estos dos tipos de centros son los principales criterios en los que se basa la Administración a la hora de otorgar plazas, en este caso concreto en la Comunidad de Madrid. Basándose en estos criterios la Administración otorga puntos a los diferentes solicitantes pudiendo disfrutar de una plaza solo aquellos que reciban mayor puntuación total.

Los criterios establecidos son los siguientes:

1. Hermanos matriculados en el mismo centro donde se solicita la plaza.
2. Padres o representantes legales del alumno solicitante trabajando en el centro.
3. Proximidad del domicilio o del lugar donde trabaja cualquiera de los progenitores.
4. Ingresos familiares.
5. Discapacidad física, psíquica y/o sensorial, ya sea del alumno solicitante o de los padres, hermanos o representante legal del alumno.

6. También existen criterios complementarios, no por ello menos importantes, destacando:
- Hermano, padre, madre o tutor legal del solicitante que sea antiguo alumno del centro para el que se solicita plaza.
 - Familia numerosa.
 - Circunstancia relevante apreciada justificadamente por el órgano competente del centro.
 - Necesidades específicas de apoyo educativo y compensación educativa.
- **Colegios Privados:** se trata de empresas privadas que ofrecen servicios educativos, destacando que en este caso no reciben ninguna subvención estatal y toda financiación procede exclusivamente de los clientes que contratan dichos servicios. La gestión y financiación son completamente libres, siempre y cuando cumplan con los límites establecidos por el gobierno, de modo que aspectos como son el número de plazas, los procesos de admisión o las mensualidades, entre otros, son establecidos por la propia administración del centro.

5.2 LA EDUCACIÓN BILINGÜE

En la actualidad existen diferentes formas de comprender el concepto bilingüismo. De esta forma, cabe preguntarse en qué ocasiones se puede definir a un individuo como bilingüe. Por ello, se ha recurrido a la siguiente clasificación con la intención de entender mejor el concepto a la hora de hacer referencia al bilingüismo, distinguiendo dos tipos principales:

- **Bilingüismo activo:** capacidad para el empleo y uso alternativo de ambas lenguas. Para ello, y fundamentalmente en la etapa de 0 a 3 años, debe haber un contacto equitativo con ambos idiomas, no clasificando un idioma como principal y otro secundario puesto que ello deriva en bilingüismo pasivo a medio y largo plazo.
- **Bilingüismo pasivo:** se define como la posibilidad de comprender ambas lenguas pero tener la capacidad para emplear únicamente una de ellas. Esto ocurre cuando las personas se han desarrollado en un entorno con dos idiomas diferentes pero definidos claramente sus roles, es decir, diferenciados claramente el idioma principal y el idioma secundario.

Sin embargo, también se puede realizar una clasificación más específica según la procedencia del conocimiento de dicha lengua alternativa, distinguiendo los siguientes casos:

- **‘Bilingüismo natural’**, atribuido al contacto con dicha lengua desde el propio nacimiento debido, por ejemplo, a la procedencia diferente de uno de los progenitores.
- Lengua con mayor potencialidad dentro del estado de residencia, lo que provoca la adopción de esa segunda lengua.
- Pertenencia a un grupo lingüístico minoritario diferente del principal, ya sea dentro del propio país de origen o fuera de éste.
- Contacto continuo en un ambiente multilingüístico.

El bilingüismo es de especial importancia, dado que además de permitir el contacto con nuevas culturas, vivir experiencias y establecer comunicaciones es verdaderamente útil para aumentar las capacidades de concentración y resolución de problemas.

La importancia de la implantación de programas bilingües en la educación española ha empezado a cobrar mayor volumen en los últimos años, siendo una de las mayores apuestas de la Educación en todos sus tramos. De esta manera, un **colegio bilingüe** puede definirse como aquel **centro donde la enseñanza en ambas lenguas es practicada de forma habitual**, es decir, aquel centro en las que el uso de ambos idiomas es intensivo y no hay diferencias entre uno u otro idioma. El tiempo que los alumnos están en contacto con el idioma inglés es directamente proporcional al desarrollo de sus capacidades y aptitudes en el proceso de aprendizaje, es decir, crear un ambiente bilingüe natural donde no haya diferencias entre ambos idiomas provoca cambios en la mentalidad de los alumnos.

En España, en el año 1996, el *‘Ministerio de Educación’* y el *‘British Council’* firmaron un convenio con el fin de desarrollar un currículo integrado en centros públicos españoles, tal y como recoge el Informe Oficial realizado por el Ministerio de Educación del Gobierno de España que permitió evaluar el **PEB (Programa de Educación Bilingüe)** integrado. Este programa estaba basado inicialmente en el British Council School de Madrid, pero una vez firmaron el convenio se convirtió en un programa educativo aplicado en diversos centros del sistema educativo público español. [17]

Esta iniciativa fue desarrollada en 43 centros repartidos por toda España destinada a 1.200 alumnos de entre 3 y 4 años de edad, y en 2006 fue desarrollado evaluación externa e independiente para obtener resultados objetivos sobre el desarrollo del programa. Su objetivo principal era acabar con el sistema de enseñanza de idiomas extranjeros tradicional en España, conocido como **LMEP (Lenguas Modernas en Educación Primaria)**, ya que solo dedicaba una pequeña parte del tiempo educativo al aprendizaje de nuevas lenguas, lo que generaba insatisfacción general en padres, docentes y alumnos.

En 2009, en España participaron en este programa educativo 74 centros de Educación Primaria y 40 centros de Educación Secundaria. En el caso de la Comunidad de Madrid fueron 10 centros tanto de Educación Primaria como Secundaria, situándose entre una de las Comunidades Autónomas con mayor número de centros con este programa bilingüe integrado.

En la actualidad el número de centros con programas bilingües integrados (bien sea este Programa Oficial del Ministerio de Educación bien programas bilingües propios de cada centro educativo) ha aumentado exponencialmente, no solo a nivel de Educación Primaria y Secundaria sino cubriendo todos los niveles educativos, incluidos el Primer y Segundo Ciclo de Educación Infantil. 84 Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria y 43 de Educación Secundaria cuentan con este programa en su sistema formativo, integrando un modelo donde se imparten dos lenguas simultáneamente.

Tanto en la evaluación externa e independiente publicada en 2011 como en las calificaciones obtenidas por los alumnos que se presentan a pruebas del sistema educativo británico (IGCSE) los resultados obtenidos fueron excelentes, garantizando que la implantación de programas bilingües mejoran enormemente el sistema educativo.

Haciendo referencia al Primer Ciclo de Educación Infantil, resulta de especial importancia el bilingüismo en esta primera etapa educativa de los menores. Para aplicar correctamente el programa bilingüe deben recibir el mismo número de horas en ambos idiomas y más adelante ser los propios alumnos los que definan el idioma preferente. En resumen, al estar en contacto desde pequeños con ambos idiomas puede evitarse esa incapacidad para emplear los dos idiomas, evitando el proceso de '*traducción*' del idioma principal al secundario común en el programa LMEP actual.

Los niños de 0 a 1 años también deben crecer en un ambiente bilingüe. Aunque resulte difícil de comprender, en esa etapa los niños no son capaces de hablar pero sí de reconocer los sonidos con claridad, luego comprender un idioma antes de hablarlo es un hecho muy importante que debe ser potenciado.

Desde el punto de vista de los padres a la hora de escoger centro educativo bilingüe para sus hijos, éstos buscan hacerlo en base a sus principios y a los propios principios y objetivos del sistema llevado a cabo por el centro, puesto que el objetivo principal es dotar a los alumnos de competitividad y herramientas de desarrollo para su futuro.

Las claves principales de los programas bilingües deben ser:

- **Profesorado especializado:** es uno de los mayores problemas a la hora de establecer programas bilingües en centros educativos en España. Para subsanar este problema, las escuelas de Magisterio han pasado a establecer un nivel mínimo de nivel de idiomas a sus diplomados, bien sea B2 o C1 según se trate de la Comunidad Autónoma. Sin embargo, según fuentes encontradas, expertos como *Kay Bentley*, directora del **Módulo**

CLIL (*Content Language Integrated Learning*) de TKT (Teaching Knowledge Test) de Cambridge English, defienden que **el nivel de dominio de inglés exigido debería ser C2**.

Debe prestarse gran atención a la formación específica que cada profesor necesita una vez asumen el **Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras (AICLE)**, es decir, una vez están dispuestos a impartir asignaturas en otro idioma a sus alumnos, ya que deben contar con métodos de enseñanza específicos para evitar reducir o simplificar el contenido.

- **Material adaptado:** otro gran problema al que se enfrentan los programas bilingües son las carencias de materiales en inglés adaptados. La solución frente a estos problemas ha sido en gran parte llevada a cabo por las editoriales, tanto en la producción de libros de texto adecuados como en el desarrollo de contenidos digitales, permitiendo innovar enormemente. Las tecnologías, por su parte, ofrecen mayor flexibilidad a la hora de descargar contenidos y se establecen como herramienta verdaderamente útil, sirviendo como complemento e incluso sustituto a los libros de texto.
- **Evaluación externa del idioma:** este apartado es primordial una vez son incluidos programas bilingües en la formación impartida en los centros educativos, destacando estas principales razones:
 - Valor añadido al permitir otorgar al alumnado y profesorado la obtención de certificados oficiales de idiomas.
 - Impartir una enseñanza bilingüe integrada crea un ambiente propicio para motivar adecuadamente al aprendizaje del idioma.
 - El asesoramiento del profesorado aumenta sus competencias en el idioma a la hora de ejercer la enseñanza y al mismo tiempo en el ámbito personal.
- **Innovación pedagógica:** la educación bilingüe provoca a su vez el paso de un sistema donde se daba mayor importancia a la gramática y a la ortografía a sistemas educativos donde priman la expresión y la comprensión oral, destacando la importancia dada a la innovación en material y tecnología.

5.3 ESTUDIO DE MERCADO

La elaboración de un estudio que permita recoger información, datos y estadísticas acerca de clientes, competidores, etc. y analizarlos tiene gran valor a la hora de realizar el análisis de mercado. Esto facilita la toma de decisiones, bien sea para aceptar propuestas bien para rechazarlas.

El coste que supone elaborar un estudio de mercado es muy bajo en comparación con la rentabilidad que se puede obtener al realizarlo, así como no elaborarlo puede suponer costes futuros elevados al tomar decisiones no acertadas en la creación de un negocio.

Para simplificar el estudio de mercado se ha desarrollado la segmentación del mismo permitiendo enfocar, entre otros, la ubicación y el tipo de clientes a los que van dirigidos los servicios ofertados.

5.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación del sector divide el mercado donde han de ser ofertados los servicios de la empresa en grupos menores y homogéneos de similares necesidades para así poder conocer más específicamente los diversos grupos de clientes futuros, pudiendo ofertar servicios adaptados a cada grupo. A través de dicha segmentación se ha logrado optimizar los recursos de los que dispone la empresa, sirviendo de gran ayuda para reducir tiempos y costes totales.

A su vez, pueden llevarse a cabo diferentes tipos de segmentación de mercado. A continuación se han mostrado las más significativas para este negocio: segmentación geográfica y segmentación demográfica. [31] y [32]

5.4.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Este tipo de segmentación permite una subdivisión del mercado en base a su ubicación, sin dejar de dar importancia a la densidad y al tipo de población. El parámetro geográfico empleado puede ser teniendo en cuenta la zona, la región, la ciudad, etc. En este caso, la segmentación geográfica se ha realizado escogiendo la Comunidad de Madrid, puesto que se sitúa en buena posición para iniciar el negocio tal y como se puede ver más adelante.

<u>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</u>	<u>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</u>
País	España
Región	Comunidad de Madrid
Tamaño de la ciudad	8.030 km ²
Densidad de población	759 habitantes/km ²
Tipo población	Urbana

Tabla 2: Segmentación geográfica

Elaboración propia. Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

5.4.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

La segmentación demográfica se encarga del estudio de la población, considerando las características relevantes para crear un perfil de los clientes. Las diferentes características que se han tenido en cuenta para la elaboración de esta segmentación son, entre otras, la edad, el género y la clase social.

<u>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</u>	<u>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</u>
Clase social	Media y alta
Tamaño familiar	1 o más hijos entre 0 y 3 años
Edad	Clientes mayores de edad con hijos de entre 0 y 3 años
Género	Femenino y masculino
Idioma	Español
Escolaridad	Primer Ciclo de Educación Infantil

Tabla 3: Segmentación demográfica

Elaboración propia

5.5 CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

Desde el punto de vista de la empresa privada, la Educación Infantil de Primer Ciclo posee mayor cantidad de demanda que otros tramos educativos superiores. Esto se debe fundamentalmente a su condición de servicio no gratuito y a no disponer de tantas ayudas monetarias y subvenciones por parte del Estado y de las Comunidades Autónomas, aumentando la rentabilidad del mercado considerablemente al reducirse el número de centros que ofrece este tipo de servicios.

Para conocer el tamaño potencial del mercado, han sido recogidos los últimos datos actualizados de natalidad de los últimos años en la Comunidad de Madrid, correspondientes a los años 2012, 2013 y 2014:

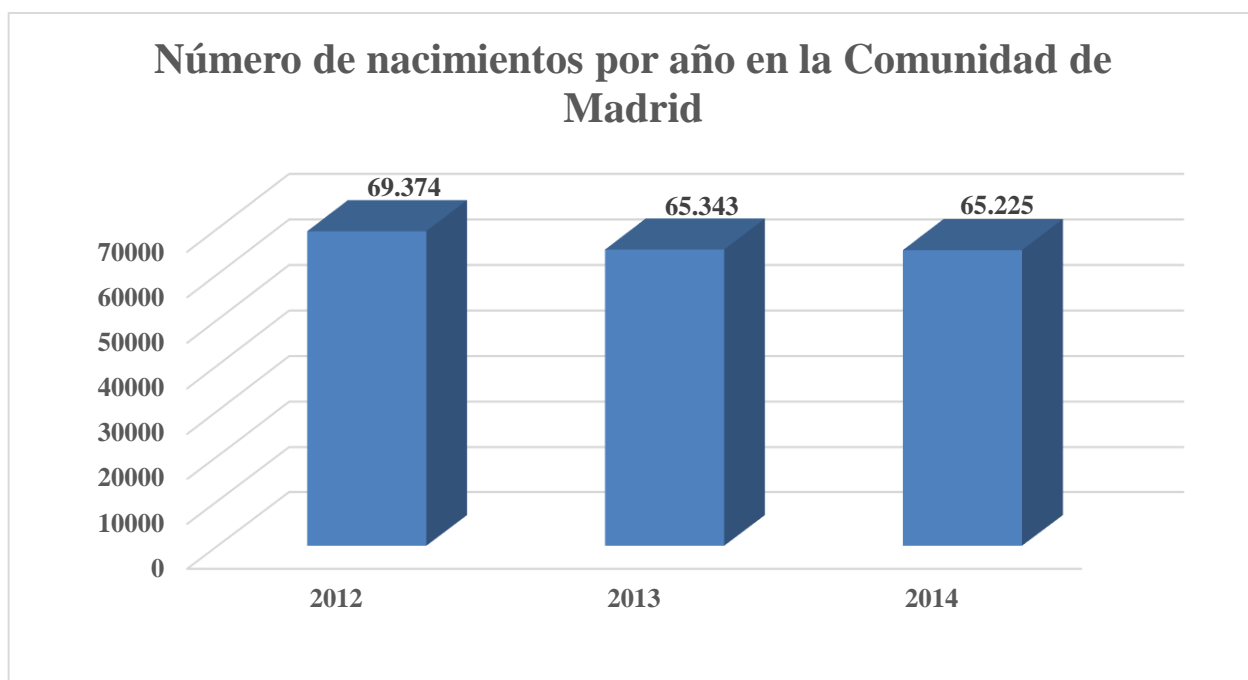


Ilustración 1: Tasa de natalidad anual en la Comunidad de Madrid

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Como se puede comprobar, **la tasa de natalidad ha estado expuesta a un decrecimiento continuo en los últimos años** debido, entre otros factores, a la crisis económica en la que ha estado envuelta España. Este factor, sumado a las escasas ayudas y subvenciones que ofrece el Gobierno español, así como la conciliación de la vida familiar y la elevada carga horaria del mercado laboral actual ha provocado la disminución por carácter general del número de hijos por familia.

Se ha elaborado el siguiente gráfico donde se puede observar, por grupo de edad, la población de entre 0 y 3 años de edad en los últimos 5 años en la Comunidad de Madrid. A su vez, este gráfico permite observar directamente la clientela a la que están dirigidos los servicios de este nuevo negocio:

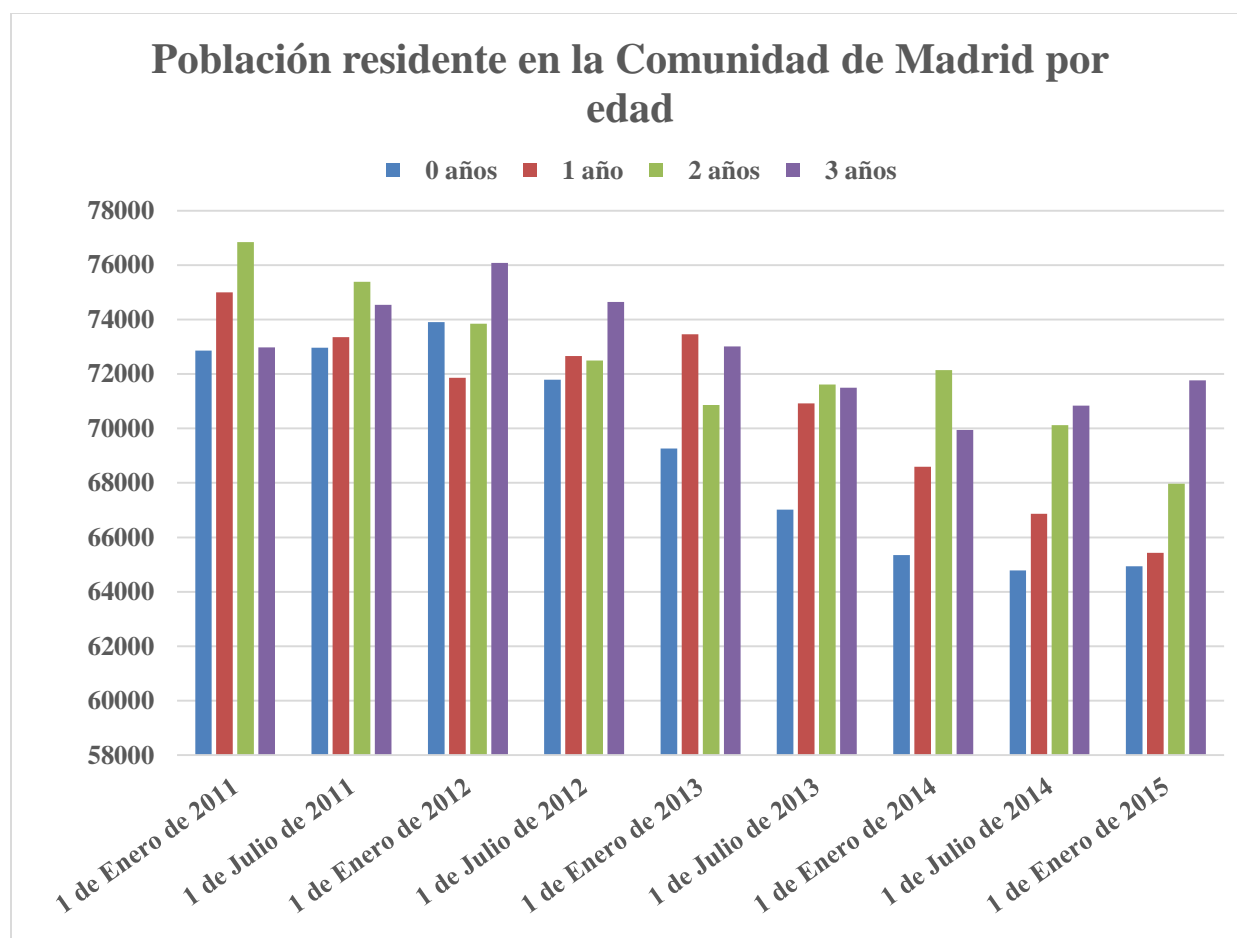


Ilustración 2: Índice de población en la Comunidad de Madrid según la edad

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Pese a haber escogido la Comunidad de Madrid como Comunidad Autónoma para situar el centro educativo, se debe especificar en qué municipios puede interesar ofrecer este tipo de servicios. Para ello, a través de los datos obtenidos mediante el INE, se han clasificado a los niños según su edad y municipio de residencia, escogiendo aquellos que en un primer momento puedan resultar más atractivos para cobijar el negocio.

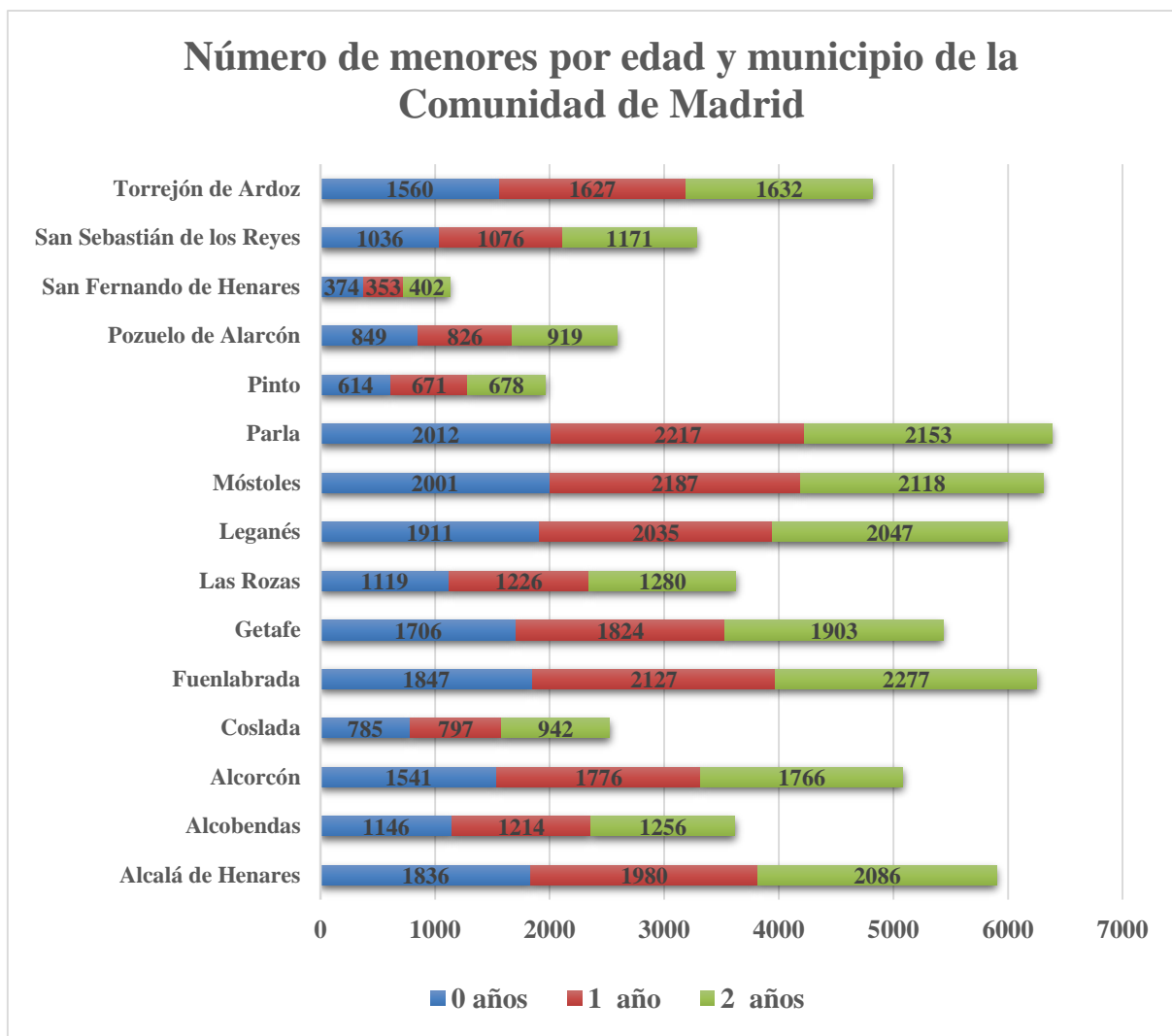


Ilustración 3: Índice de población por edad y municipio en la Comunidad de Madrid

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En el siguiente apartado, teniendo en cuenta el gráfico que recoge el número de centros por municipio en la Comunidad de Madrid y la *Ilustración 3*, resulta más sencillo y cphereente obtener conclusiones para la elección final de la ubicación del centro.

5.5.1 PRIMER Y SEGUNDO CICLO DE EDUCACIÓN INFANTIL

Para poder realizar una comparación entre los diferentes niveles de formación educativa se ha escogido el caso inmediato superior, es decir, el Segundo Ciclo de Educación Infantil. En el siguiente gráfico se puede observar la variación en cuanto a porcentaje de alumnos matriculados en el Primer ciclo y en el Segundo Ciclo:

Alumnado Educación Infantil en España para el curso 2014-2015

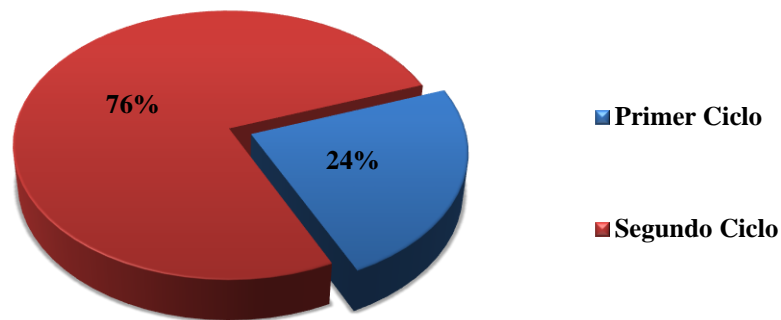


Ilustración 4: Porcentaje de alumnos de Educación Infantil según ciclo en España

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Mediante el gráfico se puede obtener como conclusión más destacable la diferencia de alumnos matriculados entre el Primer y el Segundo Ciclo, pasando de **443.500** a **1.441.500** alumnos, respectivamente. Se trata, sin ninguna duda, de un mercado donde aplicar una enorme cantidad de mejoras para evitar tanta diferenciación, comenzando por concienciar a las familias de la importancia de este tramo educativo donde los menores pueden establecer sus bases educativas.

La elaboración de este plan de negocio tiene como objetivo incentivar la demanda de servicios de formación de Educación Infantil de Primer Ciclo, sirviendo como ejemplo y tratando de potenciar el interés de las personas para solicitar este tipo de servicios. Con ello se pretende reducir la desventaja que sufren los centros, ya que pese a ser un servicio cuanto más importante y necesario de cara al futuro, debido a las insuficientes ayudas y al escaso desarrollo se trata de un mercado que no sufre grandes avances y variaciones.

Esta afirmación se basa en los datos recogidos al analizar el número de menores entre 0 y 6 años escolarizados en centros de educación infantil (diferenciando entre Primer y Segundo Ciclo) en el último curso 2013-2014, al mismo tiempo que se ha elaborado una comparación con la previsión esperada para el curso 2014-2015:

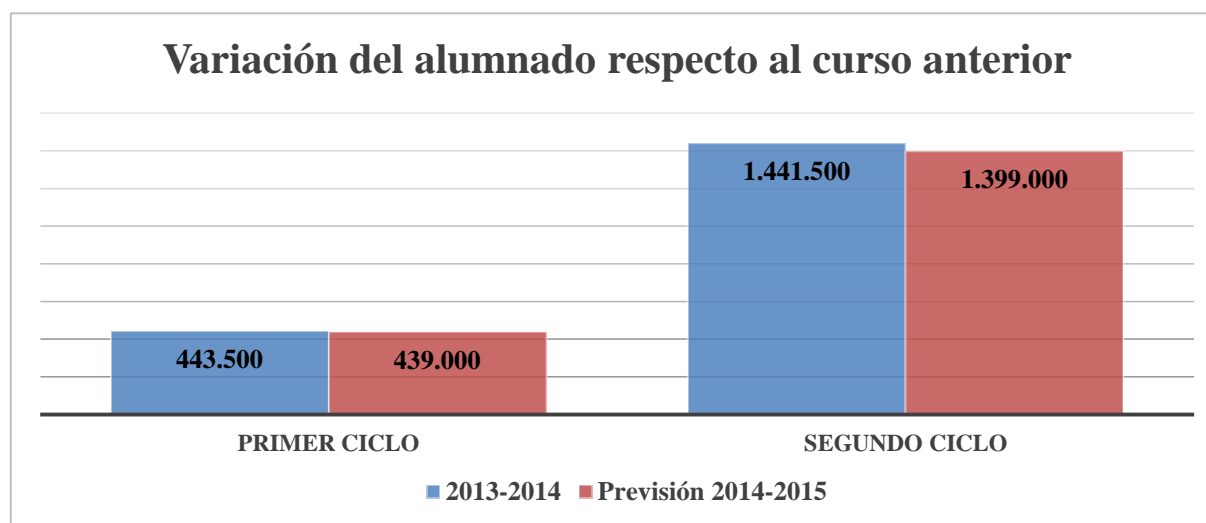


Ilustración 5: Previsión del número de alumnos de Educación Infantil según ciclo respecto al pasado curso

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Como se puede ver en la *Ilustración 5*, en el caso del Primer Ciclo el alumnado ha disminuido un **1%** y en el caso del Segundo Ciclo un **2,9%**. La tendencia en ambos casos es negativa, destacando a su vez la diferencia evidente entre el número de alumnos matriculados en Primer y Segundo Ciclo, como ya se vio en la anterior ilustración.

Aunque estos datos reflejan una disminución en cuanto al número de alumnos respecto al año anterior, debe tenerse en cuenta que se trata de alumnos escolarizados en centros autorizados por las Administraciones Educativas, luego no se han tenido en cuenta los servicios que no están regulados por estas administraciones.

Para completar la información ofrecida, se incluye la siguiente tabla que muestra la variación de las tasas de escolarización por edades correspondientes al Primer y Segundo Ciclo de Educación Infantil en España:

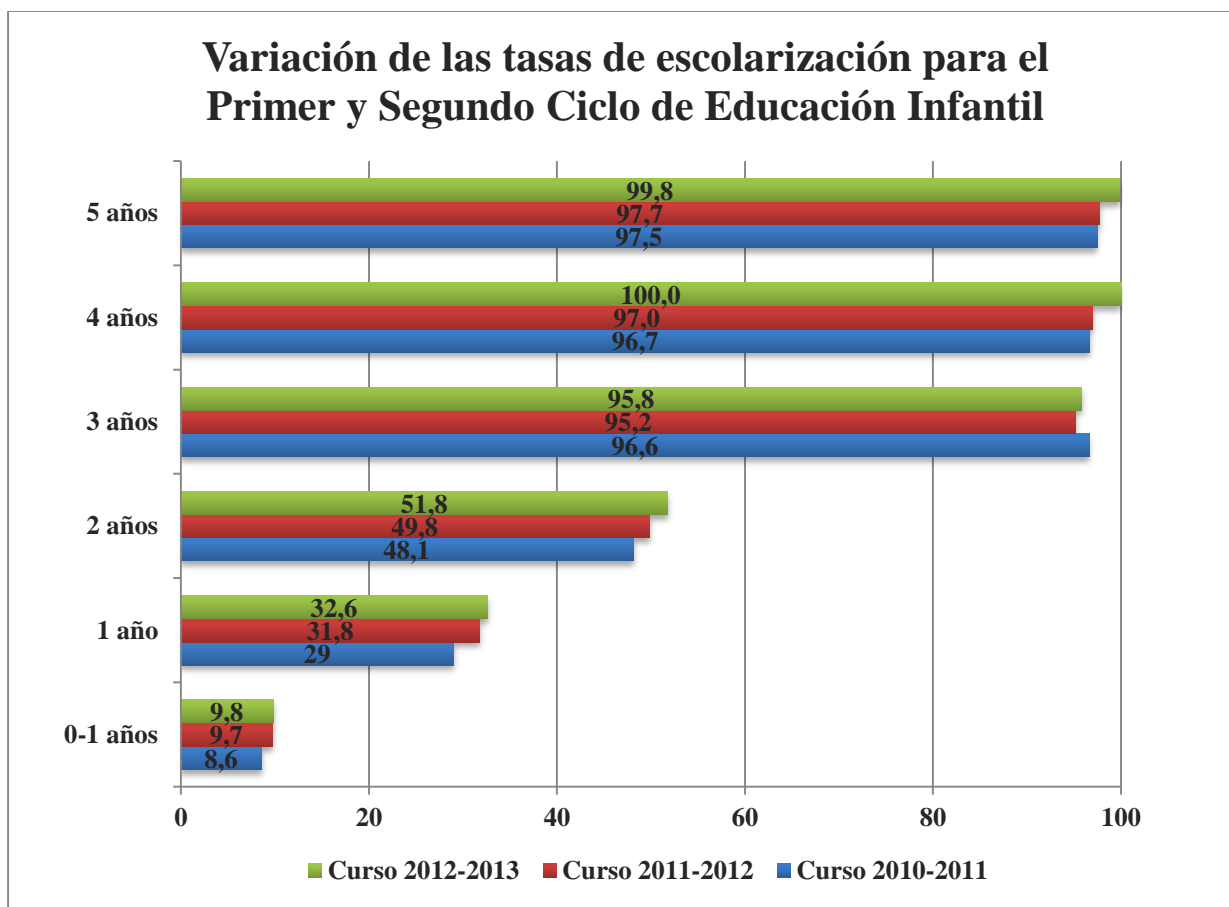


Ilustración 6: Tasas de escolarización según la edad

La tasa neta de escolarización mide la relación en porcentaje entre el total de alumnos de la edad considerada respecto al total de población de esa misma edad. Como refleja la tabla gráfica anterior (datos obtenidos en el INE), **las tasas netas de escolarización en centros autorizados por la Administración se han visto incrementadas significativamente en los últimos años.** [38]

Aunque ambos ciclos presentan la condición de ‘no obligatoriedad’, la diferencia entre ambos es notable. En el caso del Primer Ciclo, la mayoría de centros no son gratuitos y la escolarización anual supone un gasto elevado. Sin embargo, un gran número de escuelas infantiles y colegios ofertan el Segundo Ciclo de Educación Infantil gratuitamente, incrementándose de esta forma el número de alumnos escolarizados.

Entre los principales objetivos de la Administración en el ámbito educativo destaca la escolarización plena del alumnado en edad de cursar el Segundo Ciclo, habiendo logrado en la actualidad que al menos el **95%** de los niños de entre 3 y 6 años estén escolarizados. A su vez, también es necesario aumentar progresivamente la escolarización de los menores de 3 años, si bien los últimos años se ha visto incrementada significativamente la tasa de escolarización de los niños menores en edad de cursar el Primer Ciclo.

En base a todos los datos recogidos en este apartado, se considera oportuno incentivar a las familias a escolarizar a sus hijos en centros educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación e invertir la tendencia de la demanda, fundamentalmente en el caso de escuelas infantiles que ofrecen servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil, con el fin de equiparar la demanda en ambos ciclos.

5.5.2 GASTO DE LOS HOGARES

Según los datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística (INE), la totalidad de gastos en bienes y servicios de los hogares en España para el curso 2011-2012 en el Primer Ciclo de Educación Infantil alcanzó la cifra de 1.600 millones de euros aproximadamente. Cabe destacar que se han tomado como referencia los datos de este curso dado que los 3 últimos están sin actualizar:

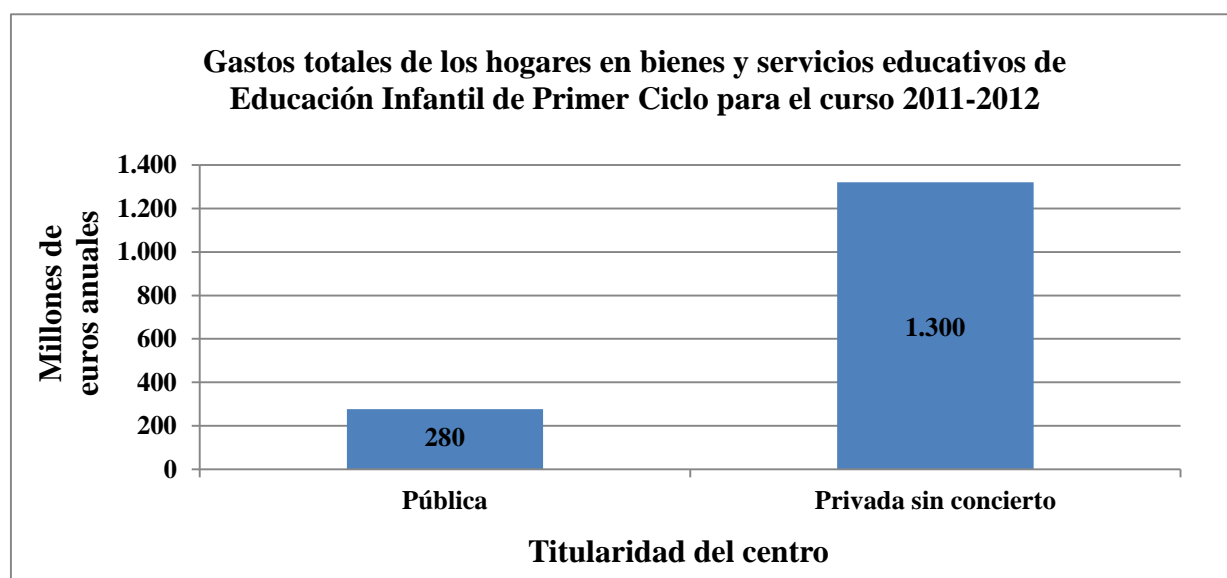


Ilustración 7: Gasto total de los hogares en Educación Infantil según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Sin embargo, distinguiendo estos gastos según la titularidad del centro, queda comprobado que la mayor parte de ellos pertenecen a centros con carácter privado sin concierto (1.300 millones), siendo una menor parte de los gastos debida a centros públicos (278 millones).

Con la finalidad de obtener datos más relevantes, ha sido incluida información sobre el gasto medio por alumno para el mismo curso y nivel formativo según la titularidad del centro:

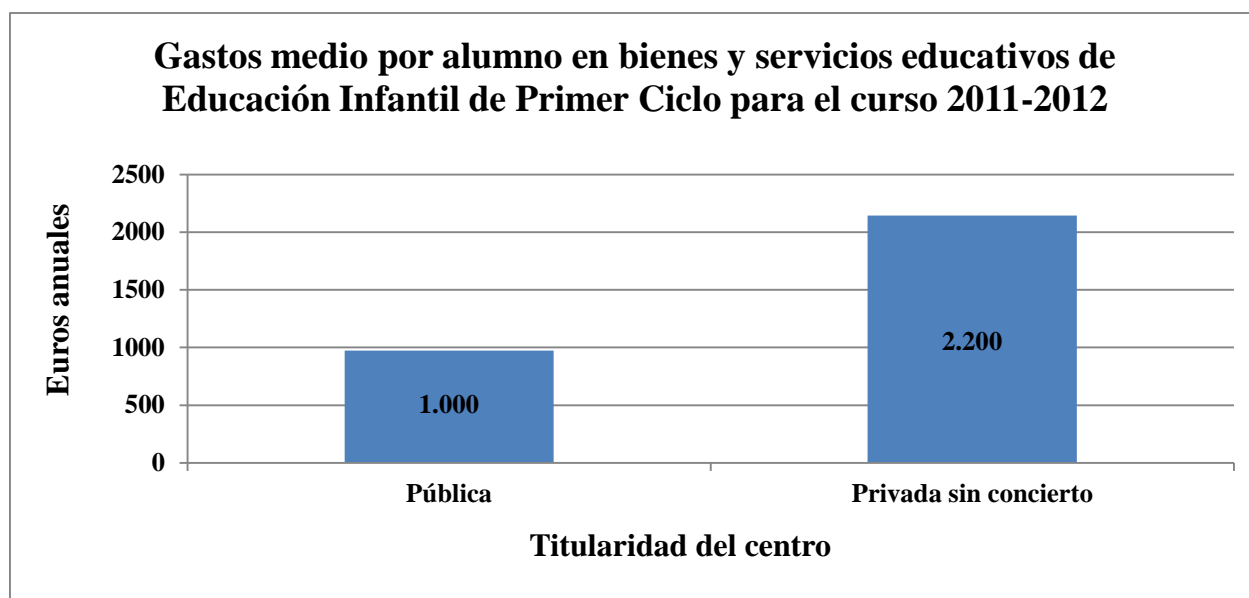


Ilustración 8: Gasto medio por alumno en Educación Infantil según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Se puede observar que en los centros públicos las familias gastan anualmente una media de aproximadamente 1000 €, siendo 2.200 € en el caso de las familias que optan por servicios ofrecidos por centros privados. Sin embargo, cabe destacar que los datos de los últimos 3 años no están actualizados y en la actualidad dichas cifras han aumentado considerablemente debido a numerosos factores: mayor interés por la escolarización de los menores en el Primer Ciclo de Educación Infantil, aumento del número de centros (y por tanto, del número de plazas ofertadas), incremento de las tarifas medias en el sector, etc.

5.6 CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

Si bien en los apartados anteriores se han tratado los diferentes aspectos que engloban la demanda, en este los estudios han sido enfocados en la oferta, es decir, en los centros educativos situados en España que ofrecen servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil.

5.6.1 CENTROS EDUCATIVOS

Al clasificar la totalidad de centros que ofrecen servicios de Educación Infantil según su carácter (público, concertado o privado), resulta interesante realizar una subdivisión para distinguir entre Primer y Segundo Ciclo:

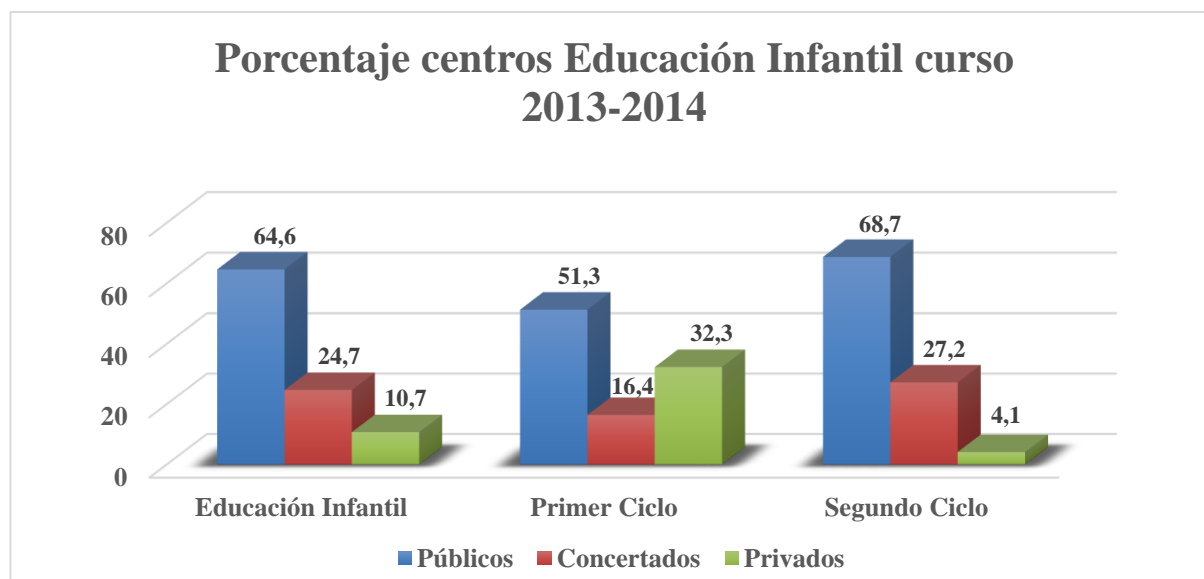


Ilustración 9: Porcentaje de centros de Educación Infantil según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Observando los datos referidos a aquellos centros que ofrecen Educación Infantil en España, éstos delatan una presencia mayoritaria de centros públicos en comparación con el resto. Sin embargo, centrando la atención en la comparativa realizada entre los centros que ofrecen el Primer y el Segundo Ciclo, se puede observar la gran diferencia, fundamentalmente en el caso de los centros privados. Así, un **32,3%** de los centros que incluyen formación educativa de Primer Ciclo son privados, mientras que en el caso del Segundo Ciclo solo un **4,1%** es ofertado por centros privados.

Esta comparativa no debe servir para sacar conclusiones finales ya que únicamente han sido empleadas como meras estadísticas. Esto se debe a que no se pueden comparar directamente valores que no son equivalentes (el número de centros que ofertan el Segundo Ciclo es superior al número de centros que incluyen Primer Ciclo, entre otros), no pudiendo sacar conclusiones concretas.

Puesto que la intención es situar el centro educativo en la Comunidad de Madrid, se han recogido los datos para esta comunidad autónoma, pudiendo compararlos al mismo tiempo con las principales comunidades españolas tal y como se puede observar en la siguiente ilustración:

Número de centros de Primer Ciclo de Educación Infantil por Comunidad Autónoma según la titularidad del centro para el curso 2013-2014

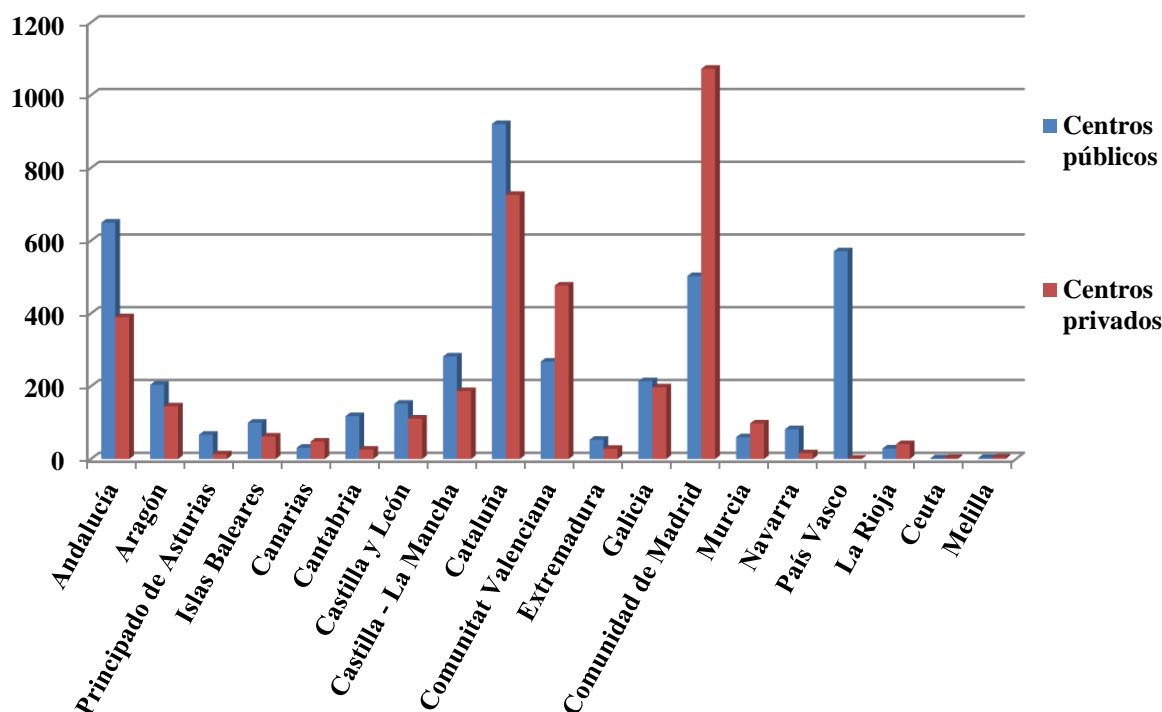


Ilustración 10: Número centros de Primer Ciclo de Educación Infantil por Comunidad Autónoma según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En general, según los datos obtenidos en el curso 2013-2014, en todas las comunidades autónomas los centros privados suelen tener menor presencia que los públicos, aunque no sea enorme la diferencia. Sin embargo, en el caso de la **Comunidad Autónoma de Madrid** ocurre exactamente lo contrario: no solo presenta mayor cantidad de centros privados sino que la diferencia es notable, siendo el **ratio entre el número de centros privados y públicos mayor de 2**.

Por ello, en la Comunidad de Madrid en el curso 2013-2014 el número de alumnos matriculados en centros privados de Educación Infantil de Primer Ciclo fue superior en comparación con los centros públicos, situando las cifras en torno a 48.000 y 40.000 alumnos, respectivamente:

Alumnado matriculado en centros de Educación Infantil de Primer ciclo para el curso 2013-2014

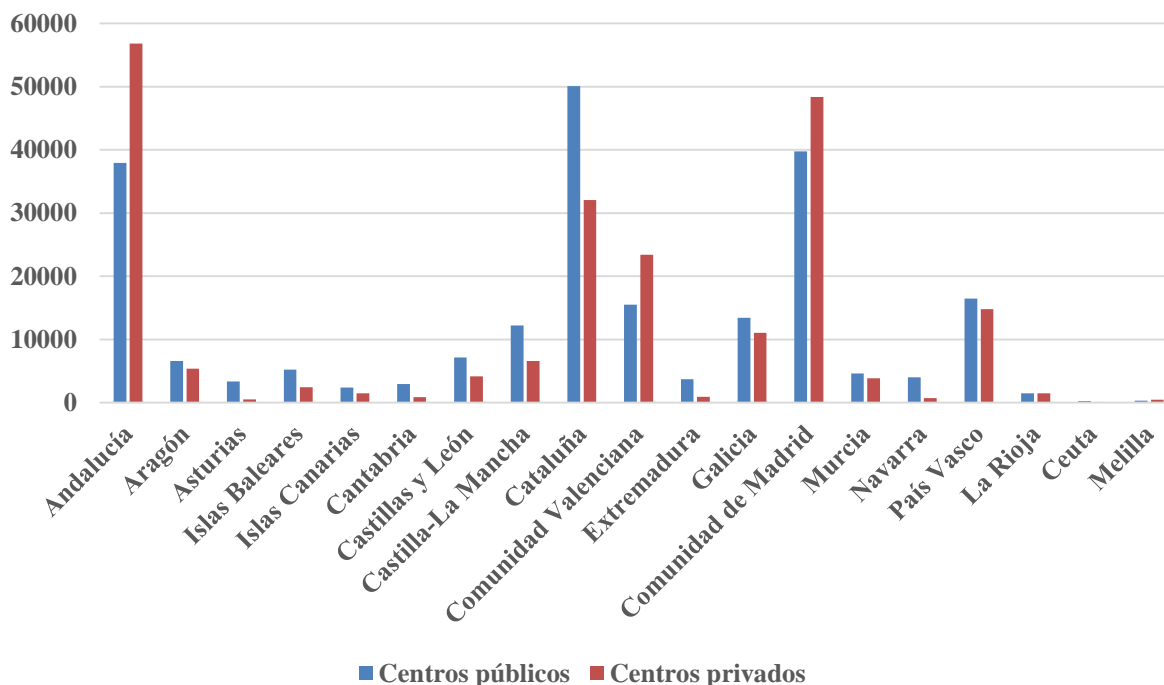


Ilustración 11: Alumnado matriculado de Primer Ciclo de Educación Infantil por Comunidad Autónoma según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Otro aspecto importante a la hora de analizar el negocio es la media de alumnos por aula, distinguiendo entre centros públicos y privados. Así, en las diferentes Comunidades Autónomas de España se observa que por regla general la ocupación media de las aulas en las escuelas públicas es mayor o igual que en las escuelas privadas.

En la Comunidad de Madrid la media es de **14** alumnos por aula en los **centros públicos**, muy similar a los **centros privados** donde la media es de **13** alumnos por aula.

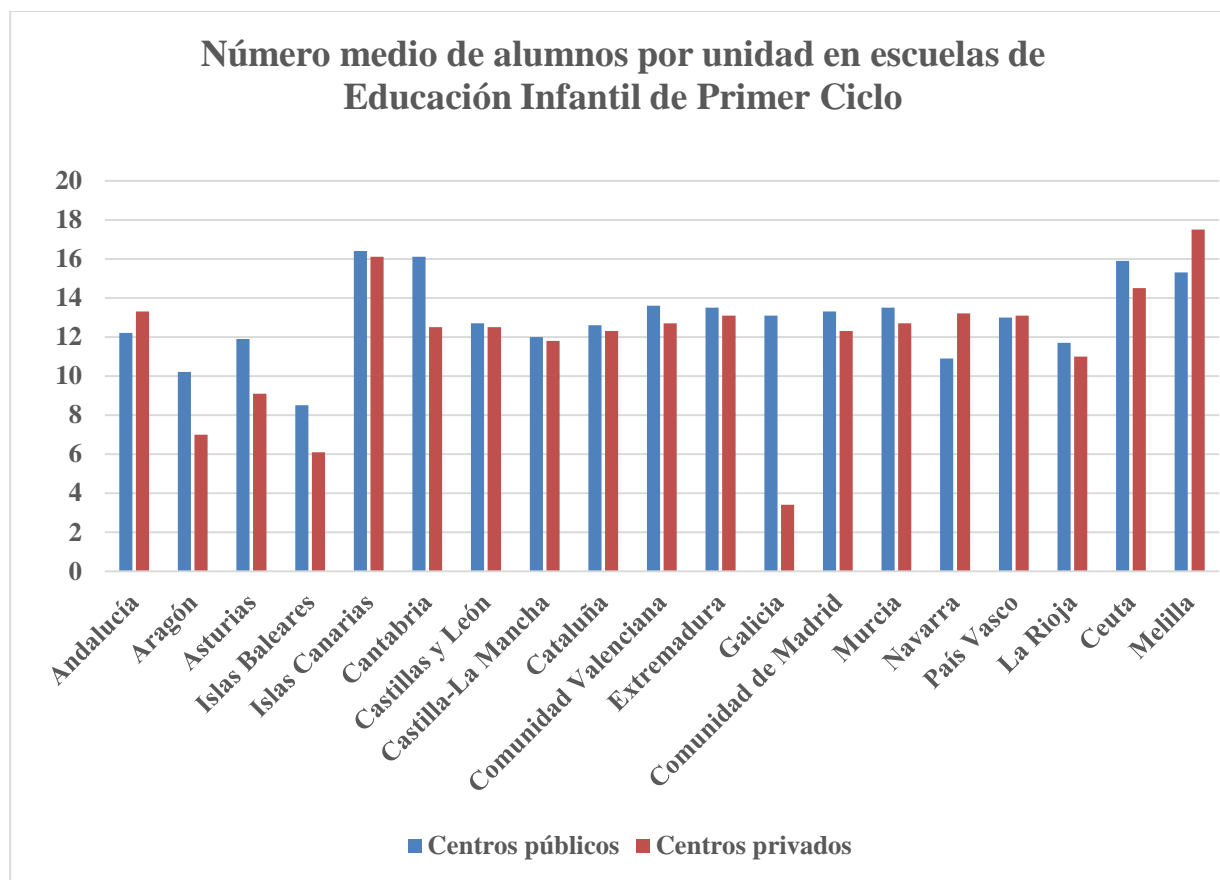


Ilustración 12: Media de alumnos por aula de Primer Ciclo por Comunidad Autónoma según titularidad del centro

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Aunque ofrecen mayor visión acerca del sector, estos datos y estadísticas por sí mismos no tienen un grado de validez elevado ya que están muy generalizados y deben ser complementados. Para ello, se han incluido datos acerca del número de centros de Educación Infantil de Primer Ciclo con los que cuenta cada municipio de la Comunidad de Madrid:

Municipio	Centros de Educación Infantil de Primer Ciclo
Alcalá de Henares	42
Alcobendas	36
Alcorcón	47
Coslada	17
Fuenlabrada	45
Getafe	38
Las Rozas	34
Leganés	46
Móstoles	33
Parla	29
Pinto	14
Pozuelo de Alarcón	33
San Fernando de Henares	11
San Sebastián de los Reyes	29
Torrejón de Ardoz	36

Tabla 4: Número de centros de Primer Ciclo de Educación Infantil por municipio en la Comunidad de Madrid

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Esta información complementa la información acerca del número de niños de entre 0 y 3 años de edad en la Comunidad de Madrid, sirviendo como base de cara a estimar el número de alumnos matriculados en la escuela infantil '*Childreams*'. Una vez calculado el número de centros de educación infantil con los que cuenta cada municipio de la Comunidad de Madrid, es posible el cálculo del ratio entre el número de niños y el número de centros clasificados por municipio y por edad:

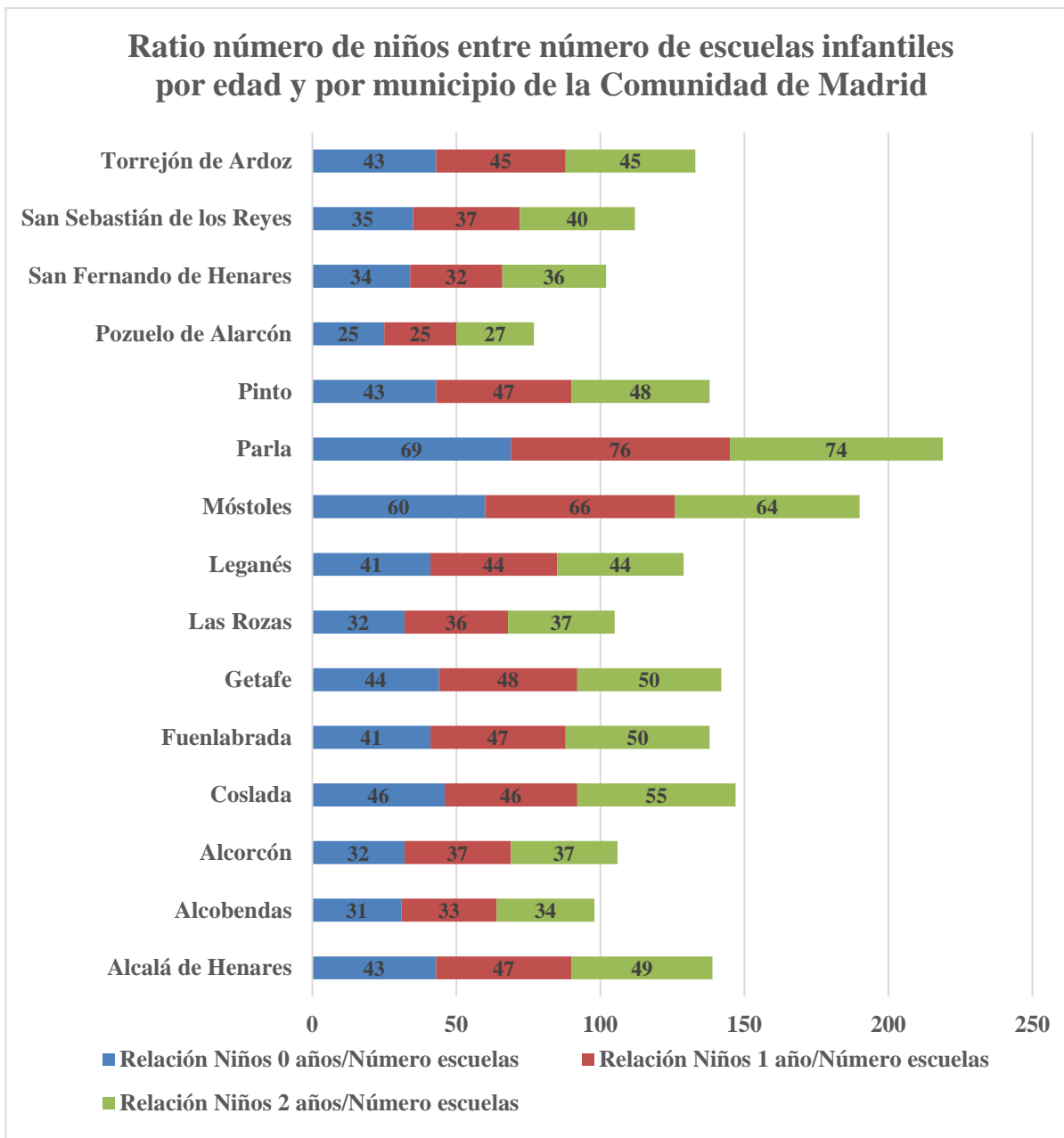


Ilustración 13: Ratio entre el número de alumnos y de centros por municipio en la Comunidad de Madrid según la edad

Elaboración propia. Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

En base al censo poblacional y al número de centros que imparten Educación Infantil de Primer Ciclo, destacan los municipios de Parla y Móstoles. Sin embargo, la competencia en estos municipios es muy elevada, considerando como una mejor alternativa ubicar la empresa en **Coslada** debido a diferentes motivos, entre los que destacan un mayor conocimiento de la zona y la enorme demanda existente en ella, y la competencia, siendo considerablemente menor

que en otros municipios donde la competencia resulta determinante a la hora de crear un nuevo negocio. Por su parte, municipios como lo comentados anteriormente, donde el censo poblacional y la competencia son elevados, se presentan como opción a considerar en el futuro para una posible expansión.

6 ENTORNO DE LA EMPRESA

6.1 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

El análisis de concentración permite identificar la cantidad de competidores existentes en el sector y conocer si la tendencia es creciente o decreciente. Según su grado de concentración, encontramos dos tipos de sectores diferenciables:

- **Sector concentrado:** un pequeño número de empresas domina el sector y tiene una cuota alta de mercado
- **Sector fragmentado:** existe un elevado número de empresas con una baja cuota de mercado, no siendo claro el dominio de ninguna de ellas

En el sector educativo, más específicamente en la etapa relativa al Primer Ciclo de Educación Infantil, existe una gran cantidad y variedad de empresas (escuelas públicas, concertadas o privadas). Aunque algunas de ellas son más fácilmente reconocibles por la clientela, ninguna de ellas destaca por encima del resto. De este modo, la empresa *‘Childreams’* será una competidora más dentro del sector educativo, catalogado como *‘fragmentado’* debido a diversos factores, entre los que destacan los siguientes:

- **Elevado número de competidores**
- **Ausencia de barreras de entrada al sector**
- **Mayor presencia de PYMES**
- **Bajas cuotas de mercado de las empresas que forman parte del sector**

En cuanto a la tendencia, la escasez de barreras de entrada a nuevos competidores y el mayor interés y concienciación por parte de la demanda y de la oferta han provocado un incremento considerable de la misma en los últimos años.

6.2 ANÁLISIS DE MADUREZ

El análisis de madurez permite determinar la evolución del sector y de la empresa en el futuro. Su finalidad principal es definir las expectativas futuras del sector tales como:

- **Potencial de crecimiento**
- **Inversión requerida**
- **Coste que supone incrementar la participación en el mercado**
- **Comportamiento de flujos de la empresa**

A su vez, es necesario conocer el **ciclo de vida** de la empresa, tanto su forma como clasificación y duración de las diferentes etapas. El siguiente gráfico muestra el ciclo de vida que presenta el sector en la actualidad:

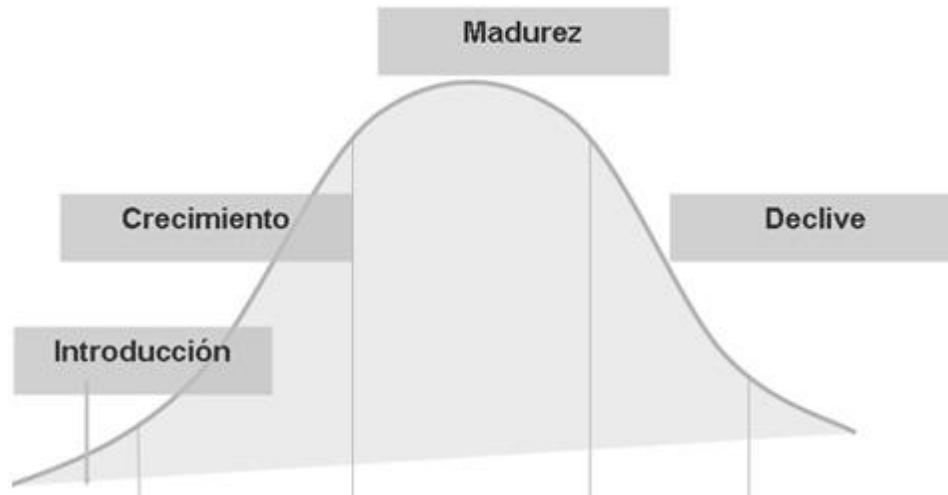


Ilustración 14: Ciclo de vida de una empresa por etapas

Este gráfico es aplicable directamente al ciclo a desarrollar por la empresa *‘Childreams’*, y en él pueden distinguirse fácilmente 4 etapas fundamentales en el transcurso del tiempo:

- **Etapa de introducción:** esta etapa abarca desde que surge la idea de crear la empresa hasta el inicio y captación de los primeros clientes, pasando por un análisis previo del sector, un estudio de la viabilidad del negocio, etc. Esta etapa requiere mayor esfuerzo e inversión en investigación y desarrollo de cara a la creación del servicio.
- **Etapa de crecimiento:** esta etapa basa su esfuerzo en la comunicación y venta del servicio, estableciendo una base funcional de operaciones para lograr un rápido crecimiento de ventas y una cartera sólida de clientes.
- **Etapa de madurez:** en esta etapa se alcanza el nivel máximo de beneficios posibles, estabilizándose el nivel de ventas y desarrollo de la empresa en el sector. Llegado a este punto, el objetivo principal es el desarrollo eficiente e innovación, evitando la caída en la siguiente etapa.
- **Etapa de declive o decadencia:** factores como pueden ser la escasez de mejoras y la falta de innovación en el sector provocan la decadencia del mismo y de todas las empresas sumidas en él, disminuyendo la demanda y el número de oportunidades existentes.

Como se ha podido comprobar, cada etapa tiene unas propiedades y factores fundamentales que la distinguen del resto. La siguiente tabla recoge resumidamente las principales características de cada una de ellas:

INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Máxima innovación	Ventaja competitiva claramente definida	Alcance del máximo beneficio del sector	Mala adaptación a las exigencias del sector
Estructuración inicial	Mejora de la estructuración	Adaptación rápida y adecuada	Estructuración inadecuada
Diferenciación frente a la competencia	Consolidación de la cartera de clientes	Estabilidad	Innovación escasa o inexistente
Etapas de mayor riesgo	Exploración de nuevos mercados, servicios y oportunidades	Etapas de seguridad y protección	Etapas de quiebra

Tabla 5: Propiedades del ciclo de vida de una empresa por etapas

Sin embargo, para evitar la última etapa de ‘Declive’ la empresa **‘Childreams’** basa su sistema de gestión de calidad y servicios en la mejora continua, innovación y adaptación a las condiciones que marque el sector. Esto provoca la aparición de una nueva etapa de **‘reactivación’** o **‘reflotamiento’** de la actividad empresarial, evitando la liquidación o quiebra de la empresa mediante la diversificación y la expansión orientada al mercado.

6.3 ANÁLISIS PESTL

El *Análisis PESTL* es una herramienta que permite el estudio del entorno de una empresa mediante el análisis estratégico de una serie de factores externos. Este análisis complementa al **‘Análisis DAFO’** y el **‘Análisis de las 5 fuerzas de Porter’**, permitiendo conocer detalladamente el entorno en que se desenvolverá una nueva empresa.

Los principales factores analizados son:

- **Políticos**
- **Económicos**
- **Socio-culturales**
- **Tecnológicos**

- **Legales**

6.3.1 ANÁLISIS POLÍTICO

El entorno político posee una enorme influencia en cuanto a las regulaciones que afectan a las empresas y a los propios clientes, ya que ellos son la fuente principal de ingresos en una empresa y quienes deciden, en la mayor parte de los casos en función de su poder adquisitivo, si contratar ciertos servicios.

Es necesario analizar diferentes factores para conocer más detalladamente el entorno político en que va a desarrollarse la escuela infantil ‘Childreams’, de los cuales destacan:

- **Cuotas a pagar por los autónomos y las PYMES (Pequeñas Y Medianas Empresas) elevadas**, reduciendo la rentabilidad de las empresas considerablemente y, en ocasiones, cuestionando su viabilidad debido al enorme gasto que suponen.
- A las cuotas se añaden los diversos impuestos que han de pagarse: **IRPF** (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), **Impuesto de Sociedades (IS)**, etc.
- La estabilidad del Gobierno actual no es la más adecuada, debido fundamentalmente a la **crisis económica** en la que se ha visto envuelta el país (con un porcentaje de parados igual al 26% de la población activa a finales del año 2015) y a la **inestabilidad gubernamental**.

Además, se espera que el Gobierno español fomente el apoyo y las ayudas a aquellas empresas que ofertan servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil, puesto que la diferencia existente en cuanto a participación con otros niveles educativos superiores es demasiado elevada.

En el caso de la empresa ‘*Childreams*’, al tratarse de una Sociedad Limitada deberá tributar el Impuesto de Sociedades (IS), impuesto que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas. En base al ***Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio***, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades, y al Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, el IS en España es del 30% para las grandes empresas y del 25% para las pequeñas y medianas empresas. A las entidades de nueva creación se les aplica sin embargo un tipo impositivo reducido durante dos años del 15%.

Otros impuestos destacables en el sistema tributario español son el IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), que grava la renta anual obtenida por las personas físicas residentes en España, y el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido), que es una carga fiscal sobre el consumo a tener en cuenta a la hora de establecer los precios de los productos y servicios de la empresa.

Todos estos factores afectan en gran medida a las empresas, fundamentalmente a las pequeñas y medianas empresas, siendo en ocasiones determinantes y de gran influencia a la hora de determinar la creación o no de una nueva empresa.

6.3.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico del sector ya ha sido estudiado en el anterior apartado '*Análisis del sector*'. Sin embargo, para un análisis detallado del entorno económico de la empresa, es necesario destacar los siguientes aspectos:

- **Tasa de desempleo:** en la actualidad en España esta tasa ha disminuido con respecto a los últimos años y se espera que en los próximos años la situación de la economía española mejore, afectando a su vez a la disminución de la tasa de desempleo existente.

En España, **la tasa de desempleo actual es del 20,8%.**

- **Tasa de inflación:** cuando se habla de la inflación en España se hace una referencia al índice de precios al consumo, más comúnmente conocido como IPC. El IPC español muestra la evolución de los precios de una serie de productos y servicios que los hogares españoles adquieren para su consumo. En el apartado financiero ha sido tomada en cuenta una **tasa de inflación del 1,5% en base a las previsiones del BCE para el año 2017.** [10]

Como en el caso del análisis político, todos estos factores y datos tienen gran influencia y deben tenerse en cuenta al establecer el plan estratégico y financiero de la empresa.

6.3.3 ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL

La crisis que atraviesa España en los últimos años no sólo afecta al ámbito económico, ya que también provoca cambios y alteraciones en la actitud consumista de las familias. La alta tasa de desempleo actual y la falta de subvenciones y ayudas por parte del Estado, así como el predominio de las escuelas privadas frente a las públicas y concertadas son algunos de los motivos por los cuales el Primer Ciclo de Educación Infantil presenta tal diferenciación en comparación con los niveles educativos superiores.

Sin embargo, cada vez más familias solicitan este tipo de servicios debido a diversos aspectos fundamentales:

- En primer lugar, **destacar la importancia de la educación en edades tempranas.** Una mayor concienciación por parte de los progenitores conlleva un aumento de demanda de servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil. En la última década, se ha podido

destacar el cambio de mentalidad, dando mayor importancia y valorando las ventajas que presenta la asistencia a este ciclo educativo durante los primeros años de edad.

- Otro aspecto a remarcar es el **aumento del número de mujeres incorporadas al mundo laboral**. Hace años, la mujer se encargaba del cuidado de los niños en casa y era la figura paterna quien se encargaba del trabajo y del mantenimiento de la familia. En la actualidad, sin embargo, cada vez es mayor el número de mujeres trabajadoras, luego es necesario contar con servicios como escuelas infantiles, ludotecas, etc., o en algunos casos contar con familiares o amigos que puedan encargarse del cuidado de los menores.
- Como ya se comentó anteriormente, **la importancia de un segundo idioma (generalmente inglés)** en esta etapa educativa es fundamental, ya que aunque los niños no sean capaces de hablar sí logran reconocer los sonidos con claridad, desarrollando sus capacidades y aptitudes en el proceso de aprendizaje. Este es un hecho muy importante que debe ser potenciado, resultando de gran utilidad la comprensión de un idioma antes de conseguir hablarlo. En España, la implantación de programas bilingües ha empezado a cobrar mayor volumen en los últimos años, siendo una de las mayores apuestas de la Educación en todos sus tramos.

Finalmente, cabe destacar que aunque la mala situación económica de muchas familias en España ha provocado el declive de la demanda en muchos sectores, el sector educativo sin embargo no ha sufrido tanto dicho descenso. Una mayor importancia dada a los diferentes tramos educativos, en este caso al Primer Ciclo de Educación Infantil, y una sociedad más concienciada de que la inversión en educación en etapas tempranas conlleva importantes mejoras en el aprendizaje y desarrollo de las capacidades dan lugar a un crecimiento constante del sector educativo.

6.3.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En los últimos años, el sector tecnológico se ha visto profundamente desarrollado y las relaciones con el resto de sectores han aumentado progresivamente. En el caso del sector educativo, **se ha demostrado que la introducción de material tecnológico como apoyo y el uso de los ‘multimedia’ mejora el aprendizaje de los alumnos**, así como puede llegar a marcar la diferencia y tomar cierta ventaja competitiva frente al resto de competidores del mismo sector.

Los programas educativos actuales buscan obtener mayor eficacia y flexibilidad en cuanto a recursos (tanto materiales como humanos) y tiempos disponibles. Además, la clientela cada vez es más exigente y es necesaria la contratación de personal que cuente con una preparación previa y con ciertos conocimientos acerca de las nuevas tecnologías (usos, novedades, tendencias, etc.), de la sociedad de la información y de la interacción de los diferentes recursos presentes en la empresa.

Para el caso de la empresa ‘*Childreams*’, dado que el principal servicio ofrecido es la educación de los menores y que todos los alumnos cuentan con una tableta electrónica personal para el desarrollo de las actividades que tienen lugar en el centro, podría decirse que la tecnología tiene una enorme importancia en la consecución de los objetivos planteados, así como se tratará de desarrollar un sistema educativo basado en gran medida en la tecnología y en sus aplicaciones, renovando los equipos para poder contar con material de última generación que permita aprovechar las tendencias del momento e introducir novedades en los diferentes procesos.

La asistencia a ferias y eventos educativos resulta de gran importancia en el apartado tecnológico, puesto que año tras año salen al mercado novedades y tendencias tecnológicas que pueden incorporarse a los diferentes métodos educativos, ya sean materiales, juegos, etc.

6.3.5 ANÁLISIS LEGAL

Previo al inicio y desarrollo de las diferentes actividades que tienen lugar en la empresa es necesario conocer el ámbito legal en el cual va a desarrollarse. Para ello, es necesaria una licencia de apertura en el Ayuntamiento del municipio donde va a ser desarrollada la actividad, es decir, en el Ayuntamiento de Coslada. [78]

Esta licencia, definida como ‘Licencia de Actividad Calificada’, es otorgada cuando el local cumple todos los requisitos exigidos: normativa urbanística, industrial, sanitaria, medioambiental y jurídica. Esta licencia se divide a su vez en dos fases o etapas:

- **Licencia de Instalación**
- **Licencia de Funcionamiento**

Para poder obtener la aprobación por parte del Ayuntamiento de Coslada, se solicita aportar toda la documentación al respecto. El precio de las tasas de dicha licencia depende fundamentalmente de 2 factores:

- 1. Superficie total del local**
- 2. Potencia**

Finalizada la instalación y entregada toda la documentación exigida en un plazo máximo de 3 meses, debe ser comunicado al Ayuntamiento y se procede a la inspección y posterior autorización del funcionamiento de la actividad del centro escolar en caso de ser validada y considerada como apta.

La Licencia de Actividad Calificada es obligatoria y su finalidad es acreditar que se cumplen las condiciones de habitabilidad y uso de la actividad que tiene lugar en un local, nave u oficina. Esta licencia se concede al dueño del negocio, en este caso a los 2 socios principales de la empresa, y debe renovarse si se da alguna de las siguientes condiciones:

- **Cambio en la actividad desarrollada en el local**
- **Modificación del local en el que se desarrolla la actividad**
- **Cambio de propietarios del negocio**

Existen diferentes normativas vigentes y disposiciones que ordenan la organización y el funcionamiento de los centros en la etapa de Educación Infantil. Éstas han sido incluidas a continuación, teniendo también en cuenta aquellas leyes que regulan los riesgos laborales, la protección de datos, etc.

- *Decreto 18/2008, de 6 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten primer ciclo de Educación Infantil en el ámbito de la Comunidad de Madrid.*
- *Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria.*
- *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.*
- *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*
- *Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación*
- *Ley 2/2010, de 15 de junio, de Autoridad del Profesor*
- *Decreto 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid*

6.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico a través del cual es posible maximizar los recursos disponibles en la empresa y superar a la competencia. Según Porter, para tener éxito en el mundo de los negocios es estrictamente necesario contar con un plan estratégico elaborado detalladamente. Así, existen 5 fuerzas mayores que determinan la rentabilidad a medio y largo plazo de un mercado o, más específicamente, de un sector de ese mercado.

Según esta teoría, las principales fuerzas que han de analizarse son:

- **Amenaza de nuevos competidores**
- **Poder de negociación de los compradores**
- **Amenaza de servicios y productos sustitutivos**
- **Poder de negociación de los proveedores**
- **Competencia en el mercado o rivalidad entre las empresas del sector**

El siguiente esquema resume las 5 fuerzas existentes a analizar:

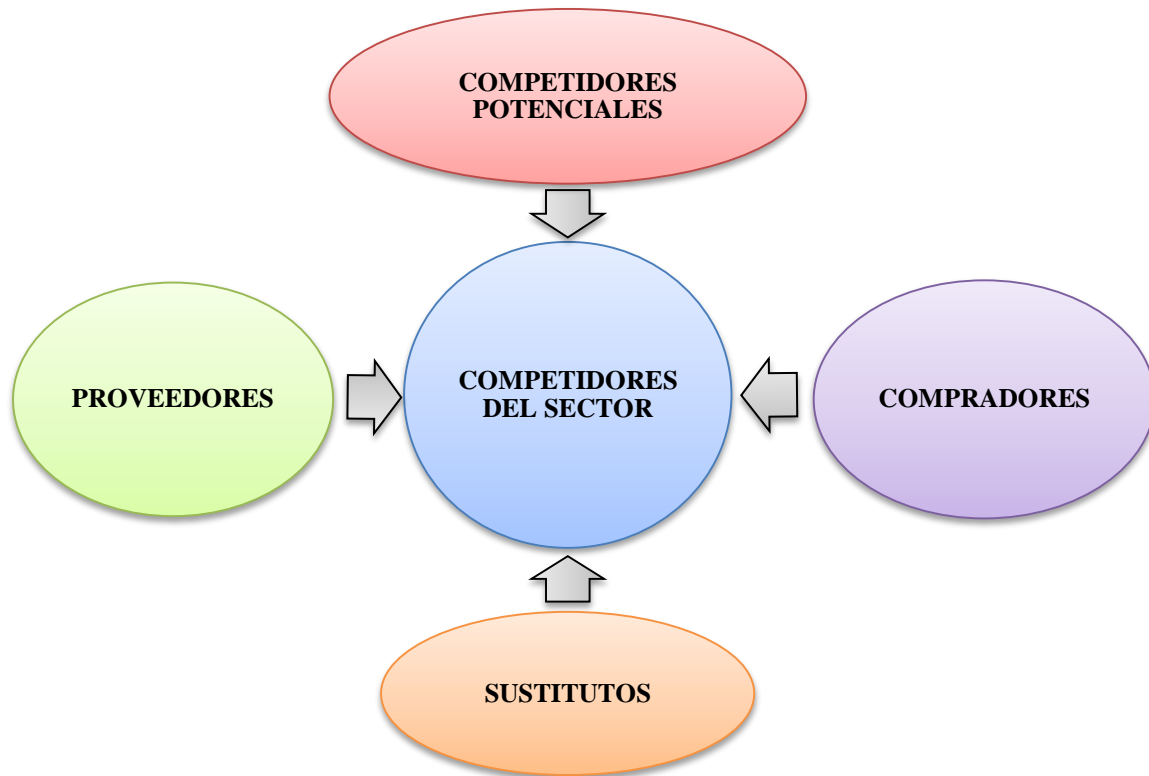


Ilustración 15: Esquema de las 5 fuerzas de Porter

Elaboración propia

6.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Consiste en la barrera existente con la entrada de nuevos productos, servicios o empresas de la competencia. Esto implica que cuanto más sencilla sea la entrada al sector o mercado mayor será la amenaza que producen.

En el caso del sector educativo, concretamente aquellas empresas que ofrecen servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil, la mayoría son pequeñas y medianas empresas privadas, siendo probable la entrada de nuevos competidores al sector dada la gran cantidad de competidores posibles.

- Posibilidad de invertir en una pequeña empresa de estas características dado el **bajo requerimiento de capital social inicial**
- **Tendencia positiva** de empresas de este tipo en el sector y alta probabilidad de éxito.

- Servicios ofrecidos por otras empresas similares entre sí, siendo **determinantes la calidad y el precio de los servicios y/o productos ofertados.**
- **Fácil entrada de nuevos competidores al mercado.**

Como conclusión, se trata de un sector sin excesivas limitaciones de entrada, atractivo para nuevas empresas competidoras que quieren entrar al mercado, destacando la tendencia y crecimiento positivos de éste. A su vez, nuevas empresas encuentran interesante este sector dado que no es necesario realizar una inversión inicial muy elevada.

6.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Este es un factor determinante y supone una amenaza constante para las empresas, ya que si la demanda es alta y se encuentra bien organizada puede establecer el precio máximo que está dispuesta a pagar, generalmente menor a los precios ofrecidos por las empresas y, seguramente, menor al precio mínimo que están dispuestos a aceptar dichas empresas.

El Primer Ciclo de Educación Infantil es un servicio cada vez más requerido por los clientes. Al contar con una gran cantidad de empresas en el sector y poder escoger entre todas ellas, su poder de negociación es muy alto y debe tenerse muy en cuenta a la hora de establecer los precios.

Factores importantes a tener en cuenta en esta fuerza son:

- **Facilidad por parte de los compradores para escoger o cambiar de empresa,** dada la gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de características similares.
- Al tratarse de servicios similares, **la calidad y el precio de los servicios y/o productos ofertados y las capacidades de los trabajadores contratados son el mayor factor diferenciador de la empresa.**
- Precios bajos y servicios y productos de alta calidad son las características que todo cliente busca, luego debe evitarse ofrecer servicios a alto coste, puesto que son rechazados rápidamente por los compradores, al igual que servicios de escasa calidad, aunque posean bajo coste, también son rechazados.
- Al tener disponible tanta cantidad de información acerca de las empresas, los clientes buscan en todo momento aquellos servicios con mejor ratio calidad-precio. Tener disponible tanta cantidad de información potencia su poder de negociación, luego **no solo basta con establecer los precios de la propia empresa sino tener en cuenta en todo momento los del resto de competidores.**

Como se ha podido comprobar, el poder de negociación de los competidores es de los factores más determinantes, luego las estrategias que las empresas desarrollan tienen una gran influencia debida a esta fuerza.

6.4.3 AMENAZA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Esta fuerza se refiere a aquellos productos o servicios similares ya ofertados en el mercado. Estos productos o servicios sustitutivos bajan la rentabilidad del negocio, ya que suponen una amenaza directa al producto o servicio ofrecido por la empresa.

En el caso de la empresa '*Childreams*', son ofrecidos servicios de Educación Infantil de Primer Ciclo para niños de entre 0 y 3 años. De esta forma, supone una amenaza aquellas empresas que ofertan servicios de similares características como pueden ser otros centros escolares infantiles o incluso ludotecas, parques infantiles, etc.

Como en los anteriores casos, esta fuerza también posee factores que es importante tener en cuenta:

- **Elevada facilidad por parte del comprador para sustituir los servicios contratados.** Aunque en la empresa deben efectuarse los pagos cada 3 meses, al término de este periodo los clientes pueden solicitar el cambio de centro y sustituir los servicios contratados, lo que supone una enorme amenaza para la empresa.
- **Los precios de los servicios sustitutivos** también suponen una gran amenaza, ya que aunque la calidad-precio de la empresa es muy buena, hay empresas que ofrecen servicios a menor calidad y menor precio, lo que en ocasiones supone un problema con aquellos compradores que no le dan tanta importancia a la calidad de los servicios.

Para evitar esos factores anteriormente comentados deben ser ofrecidos servicios de notable calidad a un precio adecuado. Con ello se consigue una clientela fija, ya que al percibir fácilmente la diferencia de calidad entre los servicios de la empresa y la de los servicios sustitutivos y al establecerse precios competitivos, esos factores no deberían suponer mayor problema para la empresa.

Sin embargo, como ya se ha comentado, numerosos clientes solo buscan servicios a bajo precio sin necesidad de alta calidad, lo que sitúa por encima de la empresa servicios sustitutivos ofertados, como pueden ser ludotecas o canguros a domicilio, dejando a una persona encargada de los menores el tiempo que esas personas se encuentran trabajando o no están disponibles en el hogar principal.

6.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder que los diferentes proveedores tienen sobre la industria no es muy elevado, ya que aunque hay una gran diferenciación entre los productos o servicios que ofrecen los distintos proveedores, todos ellos cuentan con una gran variedad de productos, servicios y ofertas que permiten a las empresas elegir uno u otro con facilidad. Por ello, su poder de negociación en la actualidad es bajo en comparación con otras fuerzas.

En este caso pueden considerarse tanto los proveedores de mobiliario contratados como los de cocina y limpieza, entre otros, contando con una gran variedad de empresas a las que pueden contratarse dichos servicios. Además, es posible cambiar de proveedor sin coste elevado asociado.

Los principales factores asociados a esta fuerza son:

- El **coste** que supone cambiar de proveedor es muy bajo, lo que supone una amenaza mayor para los proveedores que para la propia empresa.
- Por norma general resulta complicado contar todos los años con los mismos proveedores, bien sea por razones internas o externas de la empresa. Esto supone que **los cambios en los proveedores de las empresas es frecuente**, sustituyendo aquellos que son necesarios dada la facilidad para escoger otros proveedores de propiedades similares.
- Al contar con una enorme variedad de servicios ofertados por parte de los proveedores, la diferencia entre unos y otros es escasa, luego se cuenta con una gran cantidad de proveedores que permiten sustituir aquellos que ya han sido contratados con enorme facilidad.
- Debido al **bajo poder de negociación que tienen los proveedores**, en ocasiones llegan incluso a realizar descuentos en los servicios que ofrecen para conseguir que mayor número de empresas soliciten sus servicios.

Por tanto, se concluye que el poder que ejercen los proveedores en la actualidad es escaso, contando con una gran cantidad de empresas proveedoras de similares características con escasas diferencias entre ellas, lo que permite a las empresas interesadas en sus servicios escoger aquella que más se adecúa a sus necesidades.

6.4.5 COMPETENCIA EN EL MERCADO

La rivalidad existente entre empresas del mismo sector y la competencia directa es el resultado de las anteriores fuerzas, como se puede observar en la *Ilustración 15*. Esta fuerza define el sector en el que se encuentra la empresa, puesto que cuanto menor es la competencia mayor es su rentabilidad y el número de empresas interesadas en entrar a él y, en el caso totalmente opuesto,

cuanto mayor es la competencia menor resulta su rentabilidad y menos empresas son las interesadas en entrar a dicho sector.

El **sector educativo**, siendo acotado al Primer Ciclo de Educación Infantil, se ha podido observar que cuenta con una gran cantidad de empresas, fundamentalmente privadas. Se trata de un sector en el que ninguna empresa ejerce un dominio elevado sobre el resto. Esto implica que la **rivalidad existente entre todos los competidores es elevada**, tratando de diferenciar sus servicios y situarse por encima del resto de competidores.

Sin embargo, existen empresas que cuentan con enorme experiencia en el sector y cuya relevancia es mayor que la del resto, lo que implica una mayor cantidad de clientes fijos en comparación con aquellas empresas de escasa experiencia.

Los factores fundamentales a tener en cuenta en esta fuerza son:

- **Relevancia y poder de los competidores en el sector educativo**, así como el nivel de diferenciación que poseen respecto al resto de competidores.
- **Tendencia y crecimiento del sector positivos**, puesto que se espera que los años siguientes tenga una evolución positiva y eso permita a la empresa crecer y afianzarse en el mercado en el que se encuentra.
- Deben tenerse en cuenta los **productos y/o servicios similares ya ofertados en el mercado**, puesto que suponen una enorme amenaza al tratarse de servicios que sustituyen a los ofertados por la empresa.

La rivalidad existente en el sector en el que se encuentra '*Childreams*' es muy elevada. Sin embargo, una vez realizado el análisis de mercado, se estima que esta idea de negocio tiene una gran capacidad de éxito debido a la zona donde pretende ubicarse, tratándose de una zona relativamente joven donde apenas existe competencia directa consolidada y donde se ha encontrado una gran oportunidad de negocio real.

Al igual que esta empresa, otras pueden encontrar esta zona y sector atractivos, lo cual implicaría que en un futuro no muy lejano la competencia sería elevada y factores como la calidad y los precios de los servicios serían el mayor agente diferenciador entre los diversos competidores.

7 PLAN DE OPERACIONES

7.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

En base a los datos recogidos en el INE y a los diferentes análisis realizados, la empresa ‘*Childreams*’ se ha ubicado en Coslada, municipio perteneciente a la Comunidad de Madrid. Se ha comprobado cómo ésta era la mejor opción a nivel de mercado, aunque también resultaban de gran interés algunos municipios como Parla o Móstoles.

La elección final de la ubicación del centro se basa en una serie de motivos principales, aunque se han tenido en cuenta varios factores:

- **Ratio entre el número de habitantes menores de 3 años y el número de centros de Primer Ciclo de Educación Infantil activos elevado.** Pese a tener a municipios como Parla y Móstoles por delante, el resto de propiedades han sido decisivas a la hora de escoger esta ubicación. Sin embargo, no se descartan estas alternativas como posibles ubicaciones donde poder expandirse en un futuro a largo plazo.
- **Baja competencia de empresas del mismo sector.** Coslada solo cuenta con 17 centros, luego la competencia es menor que en el resto de municipios, que cuentan aproximadamente con el doble de centros cada una.
- Se trata de una **ciudad** y, concretamente un barrio, **en crecimiento y desarrollo**, con numerosas urbanizaciones en construcción, razón principal de la llegada de nuevos habitantes al municipio. Esto ha provocado la llegada de parejas jóvenes de entre 30 y 40 años de edad cuyos planes de vida a corto plazo son la adquisición de una vivienda y la creación de una unidad familiar.
- **Excelente ubicación en relación a la capital**, a tan solo 10 kilómetros de distancia del centro, contando con una red de carreteras y conexiones de metro, bus y tren excelentes que facilitan la comunicación con el resto de municipios que se encuentran en los alrededores.
- **La comunicación y los accesos a la ciudad son adecuados**, así como posee una buena comunicación con los municipios situados en los alrededores, contando con varios puntos de acceso como la M-40 en la zona más cercana al centro de Madrid y la M-45 en la parte opuesta, comunicando Coslada con municipios como San Fernando, Vicálvaro, Torrejón, etc.

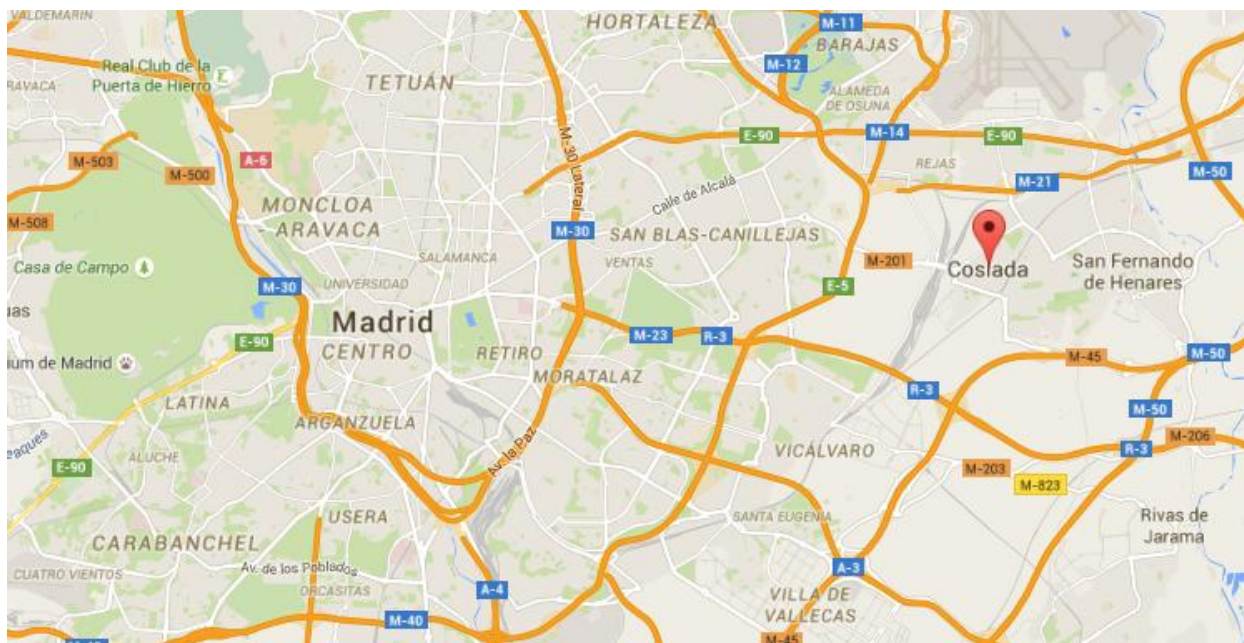


Ilustración 16: Ubicación de Coslada en la Comunidad de Madrid

Elaboración propia. Fuente: Google Maps

Una vez seleccionado el municipio debe escogerse un espacio habilitado que cumpla con todas las condiciones y necesidades, ya que la elección depende del número de metros cuadrados a ocupar, de las características de las diferentes zonas y barrios de la ciudad (destacando los núcleos con mayor índice de población o las zonas más frecuentadas a lo largo del día, como pueden ser hospitales, empresas, etc.), de la cercanía de centros que ofrecen los mismos servicios, etc.

De esta manera, la zona elegida es *‘El Barrio del Puerto’* debido a las siguientes razones principales:

- **Barrio que en los últimos años ha desarrollado un elevado crecimiento**, tratándose de un barrio relativamente joven con elevado número de familias cuyos progenitores se encuentran entre los 30 y 40 años de edad y que acaban de trasladarse a un hogar definitivo, contando con uno o dos hijos por norma general.
- **Zona con escasa competencia** al tratarse de un barrio relativamente joven.
- **Elevada solicitud de plazas en centros de Educación Infantil**, factor que cuenta con una tendencia positiva notable, puesto que, entre otras razones, cada vez es más común que ambos parientes trabajen y, por tanto, no tengan lugar donde poder dejar a los hijos.

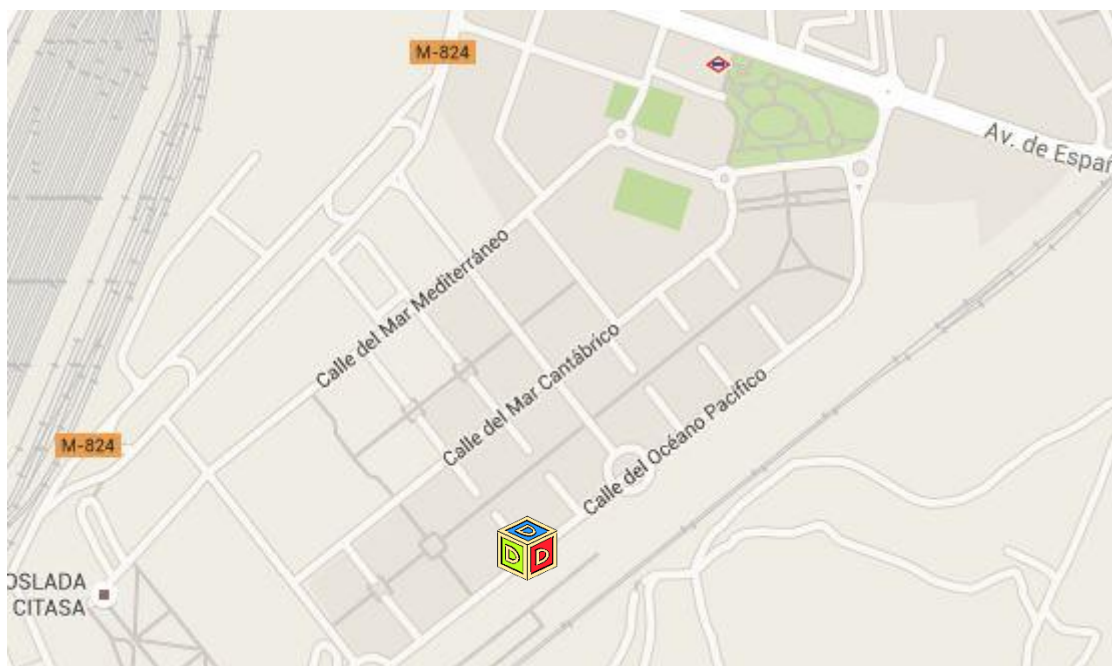


Ilustración 18: Localización de Childreams en el municipio de Coslada

Elaboración propia. Fuente: Google Maps

7.2 INSTALACIONES

En primer lugar, es importante conocer las instalaciones donde serán desarrolladas las diferentes actividades. En este caso, el centro *‘Childreams’* cuenta con 7 aulas educativas principales. Según el **Artículo 8.2 del Decreto 18/2008**, todo centro cuenta con límites en cuanto a número de alumnos por aula que varían en función del grupo de edad al que pertenezcan. En este caso el centro posee la siguiente distribución de aulas y alumnos, siendo **7 el número máximo de unidades ocupadas** y **104 el número máximo de alumnos que pueden matricularse en el centro**:

Grupo edad	Número aulas	Máximo número de alumnos
0 – 1 años	2	8
1 – 2 años	2	14
2 – 3 años	3	20

Tabla 6: Número de aulas y capacidad máxima de alumnos por grupo de edad en Childreams

Elaboración propia. Fuente: B.O.E. (Decreto 18/2008)

Sin embargo, siempre pueden darse circunstancias especiales por las cuales podría haber aulas mixtas, es decir, aulas que cuentan con menores de diferentes grupos de edad, lo que conlleva a una redistribución de la capacidad de dichas aulas, pasando a ser de 15 alumnos máximo por unidad. Esto varía el número de alumnos totales en el centro, lo cual no produce ningún cambio sustancial ya que está capacitado para estas alteraciones y puede variar en función de la demanda en cada curso académico.

‘*Childreams*’ cuenta con diversas salas disponibles, cumpliendo con todos los requisitos y necesidades que surgen a la hora de crear un centro de educación infantil. Cada sala se ha regido según las necesidades mínimas de espacio establecidas según el B.O.E., concretamente según las leyes vigentes en la Comunidad de Madrid.

Se ha considerado de gran importancia el hecho de poder nombrar cada sala haciendo referencia a películas infantiles para que los menores puedan relacionarlas e identificarse con ellas rápidamente, complementando el sistema educativo impartido en el centro.

Sala	Referencia	Espacio ocupado (m ²)
Dirección y secretaría	<i>Despicable me</i>	17
Cocina y despensa	<i>Ratatouille</i>	16
Sanitarios	<i>The Little Mermaid</i>	15
Aula 0 – 1 años	<i>SnowWhite and The Seven Dwarfs</i>	30
Aula 0 – 1 años	<i>Balto</i>	30
Aula 1 – 2 años	<i>Frozen</i>	30
Aula 1 – 2 años	<i>The Lion King</i>	30
Aula 2 – 3 años	<i>Monsters, Inc</i>	30
Aula 2 – 3 años	<i>Toy Story</i>	30
Aula 2 – 3 años	<i>Cars</i>	30
TOTAL		258

La siguiente tabla recoge las diferentes salas del centro educativo ‘*Childreams*’, así como el espacio que ocupan y el nombre atribuido a cada una de ellas:

Tabla 7: Aula Childreams

Como se puede comprobar, el local ocupa finalmente un total de **258 m²**, siendo necesario gestionar correctamente el espacio empleado para poder cubrir todas las actividades y necesidades presentes en el centro. Además, es necesario añadir **72 m²** referentes a los espacios comunes con los que cuenta la escuela infantil, lo que equivale a un total de **330 m²** ocupados.

En el *Anexo 1*, de cara a facilitar la identificación del espacio ocupado y la situación de cada una de las aulas presentadas en la anterior tabla, se ha desarrollado el *‘Plano provisional de la empresa’*. Este boceto ofrece mayor realismo y permite un contacto directo con la empresa, identificando el lugar donde son desarrolladas cada una de las actividades.

Respecto al nombre escogido para cada aula, se han escogido nombres de películas infantiles actuales que todos los niños conocen y, de este modo, poder identificarse con los diferentes personajes que en ellas aparecen, interactuando y desarrollando facultades en todo momento.

7.3 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Este apartado permitirá conocer los diferentes pasos y métodos llevados a cabo por la empresa a la hora de prestar sus servicios, especificando a su vez las diferentes funciones de cada trabajador.

La empresa ofrece un **servicio único y personalizado** a cada uno de los clientes que contratan sus servicios, no solo a los alumnos, teniendo en cuenta cada una de sus limitaciones y problemas que puedan surgir a lo largo del proceso educativo, sino también a los padres, teniendo en mente en todo momento sus necesidades y preferencias. Esto conlleva a un trato más cercano con el propio cliente, otorgando valor añadido a la empresa.

Los siguientes apartados permiten conocer detalladamente la metodología llevada a cabo por la empresa.

7.3.1 PROCESO DE MATRICULACIÓN

En cuanto al proceso de matriculación, éste trata de ser lo más sencillo posible, poniendo a disposición del cliente diferentes vías de contacto para informarse acerca de la empresa y efectuar la matriculación de los menores. A modo de resumen, el proceso seguido a la hora de matricular a un alumno en el centro es el siguiente:

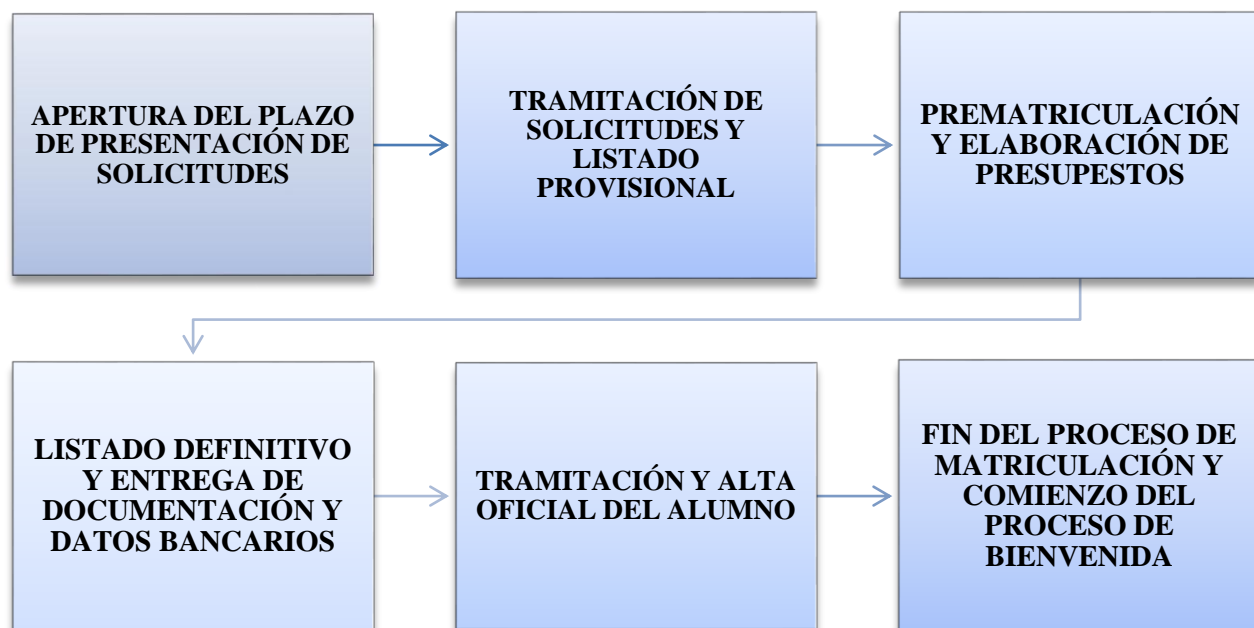


Ilustración 19: Proceso de matriculación

Elaboración propia

La *Ilustración 19* muestra el proceso seguido por norma general a la hora de matricular a un alumno en la escuela infantil ‘*Childreams*’. Sin embargo, cabe mencionar la posibilidad de variación del proceso mostrado, como la posibilidad de solicitudes de matriculación de alumnos fuera del plazo ofrecido o la aceleración del proceso en función de las necesidades del cliente.

7.3.2 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En el momento en que cliente contrata los servicios de la empresa, ésta ofrece la posibilidad de disfrutar de todos los servicios que ésta dispone (exceptuando los servicios de desayuno, comedor y merienda, que dependen de la tarifa contratada por el cliente). A modo de resumen, los principales servicios ofrecidos son:

1. **El servicio principal es la enseñanza**, ofrecida todos los menores del centro e impartida por todos los empleados de la escuela infantil, fundamentalmente los educadores. La misión principal es conseguir el mayor desarrollo posible en los diferentes campos de interés, bien sea motricidad del cuerpo, desarrollo del lenguaje, etc., tal y como muestran los horarios elaborados en el *Anexo 2* Incluidas a esas doctrinas, se añaden las diferentes tutorías, reuniones y el propio portal electrónico ofrecido a los padres de los alumnos, permitiendo de ese modo un contacto más directo y personal.

2. Además de toda la formación educativa recibida, el **servicio comedor** y los servicios complementarios de desayuno y merienda son parte esencial del sistema. Ellos permitirán al alumno establecer una base de comportamiento y una doctrina a la hora de comer y en el uso de los diferentes alimentos, del mismo modo que serán premiados aquellas buenas conductas con el fin de fijarlas en la educación futura.
3. La colaboración de un **psicólogo** también resulta de gran importancia pues no solo permite un estudio más desarrollado de los alumnos a nivel individual y colectivo, sino que permite a los padres (a través de la *Escuela para padres* y de las *Tutorías*) un conocimiento más detallado de las diferentes conductas, desarrollo y potencialidades de sus hijos.

7.3.3 COMPRA DE BIENES Y MATERIALES

Para poder ofrecer sus servicios, en primer lugar la empresa invertirá parte del capital en la compra de bienes, materiales y herramientas imprescindibles para el desarrollo de las diferentes actividades. A modo de resumen, éstas son las principales herramientas empleadas en la escuela infantil:

- **Mobiliario del centro** (detallado en el *Anexo 4*)
- **Material informático** (equipo informático de la escuela y tabletas electrónicas, sustituyendo el clásico material escolar (libros, cuadernos, etc.)
- **Material alimenticio**
- **Material de limpieza**
- **Uniformes escolares**

Aunque no haya sido incluido en este apartado dado que no se trata de material comprado directamente, cabe mencionar la importancia que tiene, y más en este caso, la contratación del personal de la escuela. Como puede verse en el siguiente apartado, los educadores son el principal bien con el que cuenta la empresa, pues de ellos depende gran parte del éxito que la misma pueda alcanzar.

Por su parte, para adquirir todo el material alimenticio, el equipamiento electrónico, mobiliario, etc., en el periodo previo al inicio de las actividades de la escuela infantil se realiza una petición desde el propio centro a los diferentes proveedores. Pese a que ciertos materiales no necesitan una renovación anual, como es el caso del mobiliario, otros necesitan renovación

constante (diaria, semanal, mensual), como es el caso de los recursos alimenticios, higiénicos, electrónicos, etc.

Tomando como ejemplo la compra del material alimenticio y el contacto con el proveedor, las características del proceso y métodos seguidos a la hora de abastecer la empresa son sencillos ya que al tratarse de una empresa especializada en comedores escolares que ofrece servicio de catering, permite a la misma mayor flexibilidad. Entre las propiedades principales destacan:

1. **El coordinador del centro comprueba las existencias** con las que cuenta el centro escolar para los servicios de desayuno y merienda (en el momento de apertura de la escuela infantil se realiza un primer pedido con alimentos básicos y un pequeño stock de seguridad para evitar roturas posibles tales como insuficiencia de alimentos, error de cálculo en los pedidos, fallo del proveedor, etc.).
2. **La elaboración del menú escolar de cada mes es competencia de la empresa subcontratada**, siendo necesaria la aprobación del centro y la inclusión de aquellos alumnos que tengan alergias, intolerancias, etc.
3. **El proveedor es el encargado de la preparación y elaboración de los diferentes menús** en sus propias instalaciones, así como del suministro, embalaje y almacenaje en la despensa habilitada en la escuela infantil. El cocinero subcontratado también es responsable de la distribución de los menús por las diferentes aulas, ofreciendo apoyo a los diferentes educadores y bases de comportamiento a la hora de comer, sentarse, etc. También es el encargado de recoger los diferentes materiales una vez hayan sido utilizados para su posterior reciclaje.
4. Finalizada la jornada, control exhaustivo de productos, cantidades, etc. teniendo en cuenta el mínimo stock necesario para evitar posibles roturas que puedan obligar a suspender los servicios de desayuno, comedor y merienda. Aunque resulte complicado llegar a sobrepasar esos mínimos establecidos, resulta crucial mantener ciertos niveles mínimos, así como tener en todo momento en cuenta a las personas que son alérgicas, intolerantes a ciertas sustancias, etc.

Otro caso similar, pero de menor frecuencia a la hora de realizar pedidos, es el de material electrónico (tabletas) y uniformes escolares. En ambos casos los pedidos se realizarán anualmente (antes del inicio oficial del curso académico, exceptuando aquellas incorporaciones tardías), y el proceso tiene las siguientes características:

1. **Comprobación de existencias previa a la elaboración del pedido** (en el caso de las tabletas, éstas son reutilizadas año tras año)
2. **Elaboración de pedidos teniendo en cuenta el listado definitivo de alumnos matriculados en el centro**. Todos los alumnos matriculados en el centro deberán disponer de una tableta electrónica que ofrece el propio centro y 2 uniformes (corto y

largo), luego deberán elaborarse los pedidos 3 semanas antes del comienzo del curso académico.

3. **El proveedor es el encargado de la preparación, embalaje y distribución de los pedidos**, teniendo en cuenta que en algún caso los uniformes deberán estar confeccionados mediante materiales especiales para aquellos alumnos con alergias o enfermedades.

La siguiente *Ilustración* muestra las pautas seguidas a la hora de establecer pedidos con los diferentes proveedores, teniendo en cuenta tanto el tiempo y frecuencia de los diferentes apartados (varían en función del servicio y proveedor), así como el número de alumnos matriculados oficialmente en el centro:

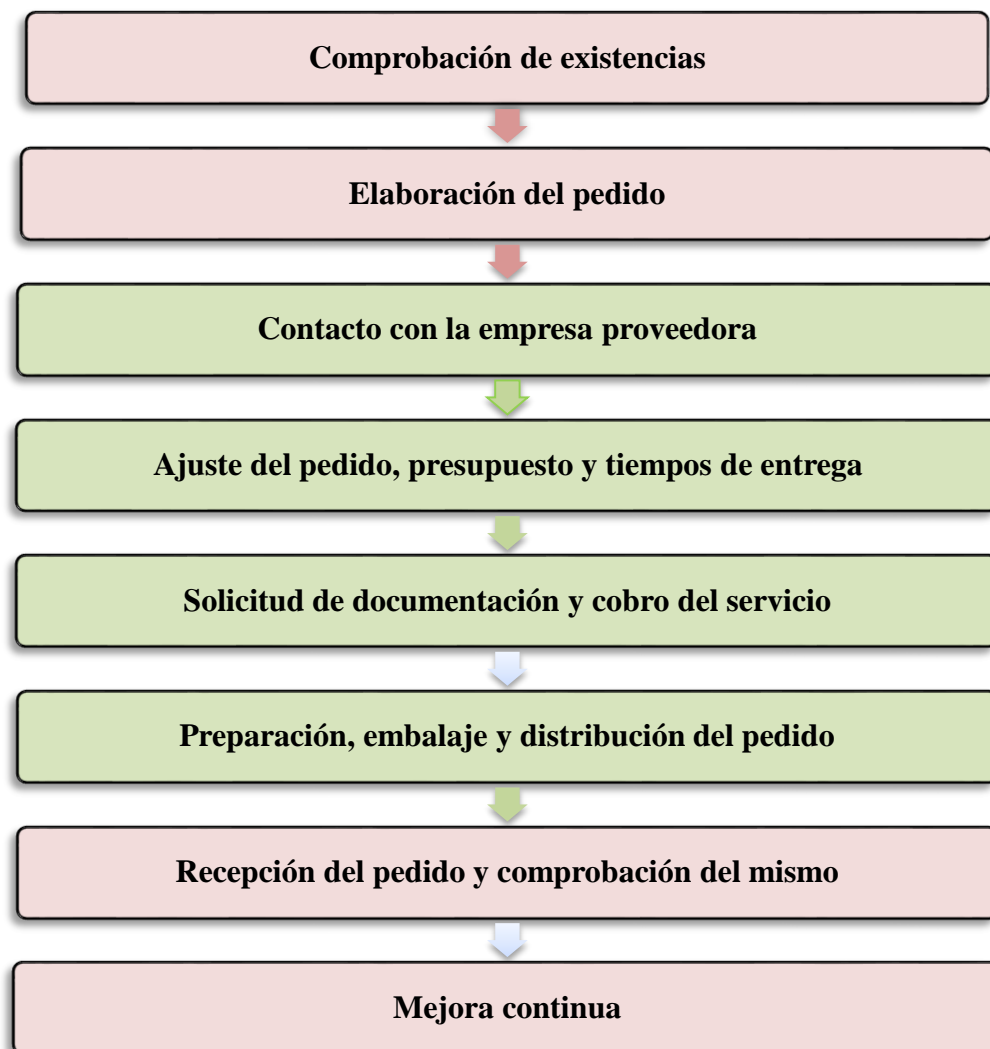


Ilustración 20: Procedimiento general de elaboración de pedidos

Elaboración propia

De esta forma queda resumido el proceso de compra general (teniendo en cuenta que cada uno de los proveedores establecerá unas pautas y procesos particulares). Este proceso, además, incorpora procesos **de mejora continua y optimización de los recursos disponibles** (relación con el proveedor, existencias, proceso de compra, etc.) con el fin de establecer comunicaciones simples y directas con los proveedores, sobre todo en el caso del proveedor de material alimenticio, puesto que se trata de un servicio diario.

En caso de ser detectado algún defecto en los productos y/o pedidos encargados a los proveedores, la empresa es la encargada de ponerse en contacto nuevamente con el proveedor, siendo reparados o sustituidos por otros en buen estado.

7.3.4 PROVEEDORES

La empresa busca en todo momento la disposición de proveedores de alta calidad y a un precio adecuado, logrando satisfacer todas las necesidades de la escuela. Para ello, han sido destacadas, para cada caso, aquellas empresas que se mejor se ajustan a las necesidades y preferencias de la escuela infantil:

- **Proveedores de mobiliario**: de entre todos los proveedores de mobiliario para escuelas infantiles han sido destacados los siguientes:

- **HERMEX IBÉRICA, S.A.**: empresa líder en Equipamiento Integral de Centros Educativos, tanto de Educación Infantil como de Educación Primaria y Secundaria.

Tras 25 ofreciendo sus servicios, es una empresa suficientemente consolidada en el sector. Su sistema de gestión está avalado por la norma ISO 9001, y todos sus muebles poseen certificado de comprobación y periódicamente son sometidos a controles de calidad por parte de AIDIMA. Además, cabe destacar su preocupación por el medio ambiente.

Sus productos, además de ofrecer gran calidad y estar entre los mejores del mercado, cumplen las normas CE y tienen una garantía de 2 a 5 años. Este compromiso con la calidad y el medio ambiente y la importancia dada al aspecto de sus productos y servicios se adecúan perfectamente a los valores del centro infantil. [57]

- **EDUCA MUEBLE**: empresa líder en Europa en el sector mobiliario (educativo y lúdico) con más de 20 años de experiencia.

Centrándose fundamentalmente en combinación entre calidad y servicio, elaboran productos con material de alta calidad y resistencia al paso del tiempo y con un

acabado final espléndido empleando técnicas adecuadas para cada producto y dentro de la normativa europea.

Además de equipar al propio centro, se encargan del suministro y montaje del material, así como incluyen asesoramiento personal en caso de que sea necesario. [58]

Ambas empresas poseen catálogo online y el pedido puede realizarse a distancia o solicitar una reunión en persona para revisar materiales y productos. Una vez estudiadas las diferentes alternativas disponibles, para poder ahorrar tiempo y gastos innecesarios, han sido contratados los servicios de un único proveedor.

En el *Anexo 4* se encuentran los diferentes elementos que se quieren comprar clasificados por tipo de material, por aula donde están ubicados y por precio, al mismo tiempo que se ha elaborado un presupuesto final que facilitó la selección final. Sin embargo, no solo se ha seleccionado aquel proveedor con un presupuesto final más bajo, ya que no solo se encargan de suministrar el equipamiento sino del proceso en su totalidad, es decir, de la selección, del transporte y del equipamiento del material en el centro. Por ello, se ha enfocado la atención los siguientes factores:

- **Precio**
- **Calidad del producto**
- **Tiempo empleado**
- **Relevancia de la empresa proveedora**

En base a todas estas medidas, finalmente fue escogido el Proveedor 2 (*Educa Mueble*), ya que aunque su precio es mayor que el Proveedor 1 (*Hermex Ibérica*), la calidad de los materiales y del servicio es mayor, empleando menor cantidad de tiempo instalando los diferentes elementos en un periodo inferior a 2 semanas desde el día de la compra.

- **Proveedores de limpieza:** las principales empresas encargadas de servicios de limpieza de escuelas infantiles encontradas cercanas al centro, esto es, en Coslada y alrededores, son:
 - **IDEAL SERVICIOS INTEGRALES:** empresa especializada en servicios integrales de mantenimiento y limpieza situada en el municipio de Coslada. Comenzaron a operar hace aproximadamente 20 años, e integran los servicios de limpieza en diferentes edificios e instalaciones, además de ofrecer servicios de reformas, mantenimiento de piscinas, etc.

Cuentan con un equipo de profesionales con gran experiencia en el sector y ponen a disposición del cliente las herramientas y maquinaria necesarias para cada caso

específico. Su interés por la calidad de los productos y materiales empleados, por el resultado final y por la atención frente al cliente y la mejora continua la sitúan en muy buena posición en el mercado actual. [69]

- **LIMPIEZAS ROLIM, S.L.**: empresa constituida en el año 1997 y ubicada en la Comunidad de Madrid.

Dedicada a los servicios de limpieza y mantenimiento de locales, edificios, jardines, etc., también se encarga del abastecimiento y comercialización de productos para la ejecución de las diferentes actividades y servicios que realizan.

Se trata de una pequeña empresa que cuenta con en torno a 15 trabajadores y ofrecen sus servicios en toda la Comunidad de Madrid.

- **LIMPIEZAS SOLDAMA, S.L.**: empresa localizada en el centro de la ciudad de Madrid, ofrece sus servicios por el centro de la ciudad y alrededores.

Pone a disposición del cliente tanto personal como material y maquinaria necesaria para el correcto funcionamiento de los servicios. Del mismo modo, ofrecen profesionalidad y garantiza la mayor calidad posible y una limpieza impecable.

Dotan de la máxima flexibilidad a sus servicios, partiendo desde el horario hasta las personas contratadas y el número de días necesarios. Mantienen un control exhaustivo de los servicios prestados y periódicamente (cada 2 o 3 meses) llevan a cabo revisiones para eliminar o modificar posibles incidentes o introducir mejoras.

- **LIMPIEZAS ARRIBAS, S.L.**: empresa situada en los alrededores del municipio de Coslada, cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector de limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones.

Ponen a disposición del cliente tanto recursos técnicos como humanos con el fin de conseguir satisfacer todas sus necesidades. Destacan por su flexibilidad y poder de adaptación, ofreciendo sus servicios por toda la Comunidad de Madrid, fundamentalmente la zona del Corredor del Henares. [70]

En este caso existe también la posibilidad de contratar por separado proveedores de limpieza y encargados, pero resultaba más económico y confortable subcontratar directamente una empresa de limpieza que se encargase del servicio en su totalidad, siendo la propia empresa de limpieza la que tuviera que preocuparse por sus empleados y proveedores de materiales.

- **Proveedores de psicólogos**: aquellas empresas consideradas como las más adecuadas para cubrir las necesidades de la escuela infantil, en cuanto a materia de psicología, pedagogía y logopedia se refiere, han sido las siguientes:

- **ILUSIONA-PSICÓLOGOS**: se trata de un gabinete de psicólogos profesionales situados en el centro de la Comunidad de Madrid que ofrece un servicio de asistencia a domicilio para personas de todas las edades.

Aunque tienen servicios para empresas y terapias de grupo, su función principal es cubrir necesidades individuales o de pareja. Entre sus funciones principales están:

- **Psicología Infantil**
- **Psicología para Adolescentes**
- **Terapia de adultos**

Cuentan con un equipo de profesionales altamente cualificados (psicólogos licenciados y colegiados) y ofrecen horarios flexibles, servicios de calidad y personalizados y cubren la totalidad de gastos de desplazamiento. [71]

- **MSB GABINETE PSICOLÓGICO**: centro con más de 15 años de experiencia en el sector que ofrece servicios de Psicología, Psicopedagogía y Logopedia. Está situado en pleno centro de la Comunidad de Madrid y ofrece servicios completos y especializados.

Realizan terapias destinadas a personas de todas las edades y forman parte de asociaciones y organizaciones del mundo de la Educación y de la Sanidad. Además, ofrecen sus servicios de alta calidad a domicilio y son los encargados de llevar a cabo los estudios y el seguimiento de aquellas personas que contraten sus servicios.

En cuanto al personal, cuentan con un equipo de profesionales altamente cualificado en diversas materias, lo que permite una gran diversidad de servicios y tarifas en función de las necesidades de la demanda. [72]

- **GABINETE VIRTUAL EPSICOPEDAGOGOS**: empresa que cuenta con un amplio equipo de profesionales que ofrece servicios de atención y ayuda y cuyo objetivo principal es dar apoyo y potenciar la capacidad de aprendizaje y las necesidades educativas de cada individuo. Ofrecen sus servicios a domicilio en la ciudad de Madrid y alrededores.

Además, su área de especialidad es la educación, ofreciendo una línea de actuación multidisciplinar (Intervención Psicopedagógica, Psicoeducativa y Logopédica) con un protocolo de trabajo definido cuya finalidad principal es la de adaptar sus funciones a cada persona en función de sus necesidades, así como ofrecen un seguimiento detallado y diferentes pautas para la resolución correcta de los diferentes problemas y dificultades que puedan surgir.

No cuentan con gran variedad de tarifas, pero los precios que ofrecen son realmente económicos y variables en función del servicio solicitado. [73]

- **CERO6**: empresa de Psicología dedicada exclusivamente al sector de la Educación Infantil. Su misión principal consiste en cubrir todas las necesidades reales del personal docente y no docente del centro o escuela infantil, desde el conocimiento de las actividades realizadas diariamente hasta la organización y gestión del centro.

En cuanto a sus servicios, ofrecidos en todo el territorio español, poseen un nivel de calidad muy elevado y cuentan con numerosos cursos y programas formativos de alta practicidad. Cuentan con un equipo de profesionales dedicados al sector de la Educación Infantil con elevada experiencia en ámbitos como la gestión, la organización y la dirección de escuelas infantiles.

Además, cuentan con una amplia cartera de clientes y sus servicios están avalados por los mismos, ofreciendo no solo calidad, sino servicios personalizados y una amplia gama de tarifas. [74]

- **Proveedores de alimentos**: de entre todas, aquellas empresas de catering que más han destacado en la búsqueda de proveedor de alimentos y personal de cocina en la Comunidad de Madrid han sido las siguientes:

- **HOSTUR COLECTIVIDADES Y TURISMO S.L.**: situada en el centro de la Comunidad de Madrid, es una empresa homologada para ofrecer servicios en comedores escolares de colegios y escuelas públicas y privadas y cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector, siendo una de las empresas líderes en toda la Comunidad de Madrid.

Esta empresa destaca fundamentalmente por diferentes factores:

- **Alta calidad de los alimentos empleados**
- **Enfoque a la higiene y limpieza de los centros escolares**
- **Inmejorable relación calidad-precio**
- **Profesionalidad del personal contratado altamente cualificado**
- **Tratamiento personalizado**
- **Compromiso y seriedad**
- **Adaptación y flexibilidad en sus servicios**

Asimismo, ponen a disposición de los centros con los que cooperan material alimenticio y medios tanto técnicos como humanos con la finalidad de cubrir todas sus necesidades. [67]

- **COESPA**: se trata de una pequeña cooperativa con más de 25 años en el sector, cuya misión principal es la de prestar servicio de alimentación en comedores

colectivos, aunque también prestan servicios de decoración y planificación de fiestas y actividades extraescolares. [68]

Cuentan con diferentes centros repartidos por diferentes municipios de la Comunidad de Madrid (5 centros en Parla, 2 en Humanes y 1 en Fuenlabrada). Entre sus principales características destacan:

- **Elevada calidad de las materias primas empleadas**
- **Compromiso y preocupación** con las empresas con las que operan (asistencia diaria), tratando de instaurar hábitos de conducta entre los comensales y incentivar la participación y relación entre los mismos
- **Elevada flexibilidad** (servicios de desayuno, merienda y actividades extraescolares) y adaptación (adecuación a los diferentes eventos organizados tales como juegos, fiestas, actividades deportivas y de ocio, etc.).
- **Interés por la evolución y desarrollo dentro del propio sector**

Al igual que con la empresa de limpieza, únicamente ha sido necesaria la contratación de una empresa especializada en servicios de comedor que pudiera suministrar todos los alimentos necesarios, encargándose de dicha tarea en su totalidad. Por otro lado, también era necesaria la contratación de un cocinero de esa misma empresa que se desplazara diariamente a la escuela infantil para poder ofrecer sus servicios.

En este caso particular, los factores más destacados han sido los siguientes:

- **Distancia entre ambos centros**
- **Posibilidad de desplazamiento del cocinero**
- **Calidad**
- **Coste de los productos y alimentos**
- **Prestigio de la empresa**

En base a estos factores, y teniendo en cuenta su política de actuación y valores, la empresa contratada ha sido Hostur Colectividades y Turismo S.L.

- **Proveedores de uniformes:** entre los proveedores de uniformes escolares destacan:
 - **NIEVA TEXTIL ESCOLAR:** empresa que cuenta con taller propio en la localidad de Ciempozuelos con servicios en toda la Comunidad de Madrid.
- Se encargan de la fabricación de sus propias prendas, confeccionadas con materiales de proveedores españoles o fabricantes textiles nacionales únicamente,

asegurándose el origen de dichas telas. Cuenta con una amplia gama de materiales (felpa, algodón, poliéster, acrílicos, etc.) en función de los gustos del consumidor además del servicio de bordaje o serigrafía los uniformes con los escudos y/o nombres del colegio o escuela infantil.

Cuentan con un stock permanente para el abastecimiento de los diferentes colegios a los que ofrecen sus servicios y garantizan la entrega de los pedidos en los plazos establecidos, así como permiten la modificación o devolución de los pedidos.

Trato personalizado y a través de diferentes medios (correo electrónico, teléfono, Facebook, etc.), sin necesidad de desplazamiento y con una amplia gama de muestras de telas y uniformes para la toma de decisiones. [64]

- **EL PATIO DE MI COLE**: empresa situada en la localidad de San Sebastián de los Reyes con servicios en toda España en cualquier época del año.

Compromiso elevado con la profesionalidad de sus servicios y con la calidad y precio de sus productos. Cuentan con un amplio stock permanente incluso en la época de apertura de las escuelas, es decir, en los meses de Agosto y Septiembre.

Trato personalizado y rapidez en el servicio con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes en la mayor brevedad posible. Además, cuentan con un ‘Programa de puntos’ con amplias ofertas y descuentos, reduciendo sustancialmente el coste total de los pedidos. [65]

- **EL UNIFORMAL**: con sede central en el distrito madrileño de Hortaleza, se trata de una empresa dedicada a la fabricación y distribución de uniformes escolares en toda España. Cuentan con 3 tiendas oficiales en la Comunidad de Madrid y puntos de venta distribuidos por toda España.

Son especialistas uniformar Escuelas Infantiles y Guarderías. Su amplia variedad de prendas y tejidos, así como su elevada experiencia y su alta competencia en cuanto a precio-calidad hacen de esta empresa uno de los mayores referentes del sector en España.

Si bien su especialidad son los uniformes, cuentan con un servicio de venta de prendas básicas adaptándose a la demanda de la clientela. Sus servicios incluyen fabricación, asesoramiento, distribución y venta. [66]

- **Proveedores de pañales y toallitas**: en la Comunidad de Madrid se pueden encontrar diversas plataformas y empresas proveedoras de pañales y toallitas. Sin embargo, se han destacado aquellas más competentes en cuanto a presupuestos y calidad de los productos:

- **HUGGIES**: es una de las marcas más destacadas del mercado español, destacando por la alta calidad de sus productos y la política de responsabilidad social seguida por esta empresa, así como el enfoque continuo al cuidado, higiene y salud de los clientes.

Esta empresa cuenta con un portal electrónico desde donde se puede solicitar presupuestos y hacer el propio pedido, realizando descuentos y promociones en algunos de sus productos. [77]

- **PROVEI**: empresa especializada en el suministro a Escuelas Infantiles. Destaca por la venta de productos fabricados en Europa por empresas responsables y certificadas. Entre sus aspectos más destacables aparece el comercio de pañales Pingo, capaces de absorber hasta un 25% más que el resto de productos de las marcas más conocidas en el mercado español.

Pingo es el primer pañal ecológico certificado con 3 sellos de calidad: FSC, NaturemadeStar y MyClimate. Además de su compromiso ecológico y de la alta calidad de sus productos, presentan grandes descuentos en pedidos grandes, ventaja a tener en cuenta pues supone un ahorro semanal considerable. [75]

- **SOLO STOCKS**: plataforma online que cuenta con diversos proveedores y productos de pañales y productos de higiene y salud, sirviendo de intermediario y permitiendo al cliente o a la empresa realizar el pedido ofreciendo ciertos descuentos.

Además, cuenta con una opción habilitada de ‘Solicitud de presupuesto’ donde, según las características del cliente o empresa, el volumen total del pedido, etc., facilita la labor de búsqueda y contacto con los diversos proveedores.

Sin embargo, presenta el inconveniente de no poder establecer comunicación directa con el proveedor, dando lugar a limitaciones en cuanto a contratación fija del mismo y a no poder aprovechar mejores ofertas o promociones. [76]

- **Proveedores de material informático y electrodomésticos**: aunque existen numerosas empresas competidoras en este mercado, finalmente se han seleccionado aquellas que pueden presentar mejores condiciones en el proceso de compra y garantías futuras:

- **MEDIAMARKT**: es una cadena de establecimientos de grandes superficies dedicada a la venta de electrodomésticos, informática y electrónica de consumo. Tiene una amplia variedad de servicios en los diferentes apartados, consolidándose como el mayor minorista europeo de electrónica de consumo.

Además de la amplia variedad de productos y servicios, poseen un portal online desde donde pueden realizarse los pedidos y un servicio de atención al cliente amplio en las diferentes tiendas que poseen a lo largo del territorio español.

- **EL CORTE INGLÉS**: es el mayor grupo de grandes almacenes de España y ofrece servicios en diferentes sectores, entre los que destacan los sectores de electrónica, electrónica e informática, moda, etc. Aunque no ha sido incluida como empresa proveedora de uniformes (debido al elevado precio que presentan en este caso concreto), en el caso de la electrónica y de los electrodomésticos si se establece como una de las empresas más destacadas debido, entre otros factores, al servicio ofrecido, trato amable y cordial, amplia variedad de productos y marcas, política de garantías y devoluciones, etc.

Aunque su sede central se encuentra en la Comunidad de Madrid, poseen tiendas físicas y grandes almacenes en toda España. También cuenta con un portal electrónico desde donde pueden realizarse compras y pedidos, comparar productos, solicitar más información a través de los diferentes canales (correo, redes sociales, página web, etc.).

- **Proveedores de tabletas electrónicas**: aunque se trata de un mercado donde existen numerosos proveedores, de entre todos se ha hecho una preselección que permite disminuir el número de empresas entre las cuales ha sido tomada la decisión.

A continuación aparecen aquellas tabletas que mejor se adecúan a las funciones y actividades realizadas en la escuela infantil y con mejores características (durabilidad, precio, calidad, etc.). Estos productos pueden solicitarse a través de la página web de la propia marca (Apple, BQ, Samsung, etc.) o bien a través de comercios que se dedican a la venta de los mismos (en este caso se considera que la mejor opción es solicitarlo a través de tiendas como Mediamarkt, El Corte Inglés, etc.). Los precios de venta al público (PVP) de los diferentes artículos, incluyendo el IVA, son los siguientes:

EMPRESA	PRODUCTO	PRECIO
---------	----------	--------

APPLE	iPad Air	365 €
BQ	Tesla 2	220 €
SAMSUNG	Galaxy Tab S2	295 €
ASUS	ZenPad S 8	305 €
APPLE	iPad Mini 3	310 €
SAMSUNG	Galaxy Tab A	300 €

Tabla 8: Tabla de precios tabletas electrónicas

Elaboración propia. Fuente: Webs oficiales de las diferentes marcas

Sin embargo, en el análisis financiero todos los datos consignados serán sin IVA, descontando el 21% del precio de venta al público incluido anteriormente.

A continuación se ha incluido, a modo de resumen, las diferentes empresas con las que la empresa ‘Childreams’ trabajará, no descartando el resto de empresas pues también cumplen, aunque en menor medida, los principales requisitos. Esto significa que pueden ser una mejor opción para el futuro en caso de que algunas de las empresas seleccionadas dejen de serlo (bien sea por ruptura de las negociaciones, cierre de la empresa, etc.).

Las empresas inicialmente subcontratadas para los diferentes servicios son:

- ***Proveedores de mobiliario:*** EDUCAMUEBLE
- ***Proveedores de limpieza:*** LIMPIEZAS SOLDAMA, S.L.
- ***Proveedores de psicólogos:*** CERO6
- ***Proveedores de alimentos:*** HOSTUR COLECTIVIDADES Y TURISMO S.L
- ***Proveedores de uniformes:*** NIEVA TEXTIL ESCOLAR
- ***Proveedores de pañales y toallitas:*** PROVEI
- ***Proveedores de equipamiento electrónico y electrodomésticos:*** MEDIAMARKT
- ***Proveedores de tabletas electrónicas:*** APPLE (iPad Mini 3)

Cada una de ellas ha sido escogida por diferentes factores, entre los que destacan los siguientes por orden de relevancia:

- **Adaptabilidad** a los servicios solicitados por la escuela infantil
- **Calidad de los productos y servicios ofrecidos**
- **Flexibilidad**, fundamentalmente en cuanto a horarios

- **Experiencia** en el sector y tipo de empresas con las que han trabajado y/o trabajan actualmente
- **Tarifas y precios**, así como descuentos y promociones

Cabe destacar los casos de empresas proveedoras de psicólogos, de pañales y toallitas y de tabletas electrónicas. En estos casos, la mayoría de empresas cumplían adecuadamente los requisitos exigidos y resultaba complicado escoger una de ellas frente al resto. Finalmente, CERO6, PROVEI y APPLE, respectivamente, fueron las escogidas por las siguientes razones:

- **CERO6:** su enfoque exclusivo al sector de la Educación Infantil es determinante. Al estar especializada en servicios educativos y trabajar con grupos de niños de entre 0 y 6 años, sus servicios lograrán una mejor adaptación que el resto de empresas, las cuales ofertan servicios más generalizados y trabajan con personas de todas las edades.
- **PROVEI:** su alto grado de experiencia trabajando con empresas dedicadas al sector de la Educación Infantil y la introducción de una marca no tan conocida en el mercado español pero que se preocupa por el medio ambiente unido a la gran cantidad de certificados oficiales que posee posiciona a esta empresa por encima del resto de marcas y empresas de pañales y toallitas limpiadoras.
- **APPLE:** su preocupación por la Educación y por la introducción de la tecnología en las aulas es la principal razón por la cual fue escogida esta empresa proveedora de productos tecnológicos. Su interés por la sustitución del uso del material escolar tradicional por el empleo de tabletas electrónicas es una de las principales características que tiene en común con la escuela infantil.

Mencionar que además de sensibilizarse con el sector educativo, esta empresa ofrece descuentos promocionales del 15% a empresas vinculadas con la Educación, universidades, etc.

7.4 SERVICIOS SUBCONTRATADOS

Tal y como ha sido comentado en apartados anteriores, existen una serie de gastos mensuales asociados al centro que cubren las diferentes necesidades y actividades que tienen lugar en el centro educativo:

- **Servicio de cocina:** para los programas de desayuno y merienda no es necesario un cocinero presente, dado que los alimentos y materiales necesarios se encuentran disponibles en las propias instalaciones de la empresa. Esto es posible porque semanalmente la empresa contratada provee de alimentos al centro educativo, depositando todo el material en la despensa.

Por su parte, de **11:00 a 14:00 horas** se cuenta con los servicios de una empresa de catering, necesaria para cubrir las diferentes funciones del comedor. La empresa contratada es la encargada de elaborar todos los menús a diario en sus propias instalaciones, teniendo en todo momento en cuenta aquellos alumnos con alergias o enfermedades alimentarias. Elaborados todos los menús, un cocinero de la propia empresa subcontratada es el encargado de desplazarse y servirlos personalmente a cada alumno y trabajador de la empresa (este servicio se da en las propias aulas, puesto que al ser un servicio de catering, los menús llegan totalmente elaborados y no es necesaria la habilitación de una sala ni electrodomésticos exclusivamente para ello). En los horarios se ha tenido en cuenta la hora de comidas para cada grupo de edad, dejando un espacio de tiempo entre ellos para poder servir a todos sin ningún tipo de preferencia. Una vez finalizados los servicios de comedor, el propio cocinero se encarga de recoger todo el material empleado, finalizando su jornada hasta en la escuela infantil.

Estos servicios son contratados por **500 €/mes** a una empresa situada en los alrededores de Coslada, lo que permite mayor facilidad a la hora de establecer horarios. Además, debe tenerse en cuenta el coste añadido a la empresa de **6 €/menú**, esto es, por alumno y día, variando el precio total del servicio de cocina en función del número de alumnos matriculados.

- **Servicio de limpieza:** todos los días de **9:00 a 11:00 horas** una empleada de limpieza se traslada al centro educativo. Esta empresa pertenece al municipio de Coslada y su disponibilidad es elevada, pudiendo contratar mayor número de horas diarias si así fuera necesario e incluso horas extra aquellos días que sean organizados eventos. A su vez, la empresa subcontratada es la encargada de proveer de materiales de limpieza y de cubrir todos los costes que ello implica.

Este servicio es esencial para poder llevar a cabo todas las funciones, siendo necesaria la limpieza del local en su totalidad. Para ello, la empleada encargada lleva a cabo esta función y mantiene las instalaciones libres de suciedad y de elementos que puedan resultar nocivos para los alumnos, evitando problemas futuros.

El precio total de estos servicios alcanza la cifra de **480 € mensuales**.

- **Servicio de psicopedagogía y logopedia:** es contratado un psicólogo educativo especializado en logopedia capaz de desplazarse hasta el centro durante 1 hora 3 días a la semana con posibilidad de mayor número de horas si la demanda así lo exigiese. Sus servicios son fundamentales a la hora de estudiar el comportamiento de los alumnos en su proceso de aprendizaje.

Este servicio es contratado a través de una clínica privada a las afueras de Madrid que cuenta con profesionales médicos y psicólogos, suponiendo a la empresa un gasto mensual aproximado de **700 € (35 €/hora)**.

- **Uniformes:** todo alumno matriculado debe disponer como mínimo de 2 prendas de uniforme (corto y/o largo), siendo necesario el uso de éstas en la escuela infantil (la escuela infantil pone a disponibilidad de los clientes la posibilidad de comprar uniformes extras). El **precio de venta** de las mismas a los clientes es de **17,5 €/unidad**.

La empresa proveedora garantiza el uso de materiales de primera calidad, así como emplea materiales especiales para aquellas personas alérgicas a algún tipo de material en particular.

El **coste** que supone a la empresa es de **15 €/unidad** y sólo se realizarán los pedidos una vez matriculados los alumnos en la escuela infantil. Por su parte, la empresa proveedora se encargará de todo el proceso de elaboración y distribución de los pedidos a las instalaciones de la escuela infantil.

- **Pañales y toallitas:** este servicio ofrecido en la escuela infantil pretende añadir valor a la empresa, facilitando la labor de los padres así como de la propia organización de la escuela infantil.

Una vez los alumnos son matriculados oficialmente y dados de alta en el centro, los progenitores de los mismos deberán establecer una serie de pautas con la dirección general del centro en cuanto a los menores se refiere: alergias nutricionales, medicaciones, etc., incluyendo también la higiene personal del menor. De esta forma, los padres son los encargados de proveer al centro con las diferentes medicaciones, justificantes de alergias, etc., y a su vez, semanalmente, el educador solicitará al padre, madre y/o tutor de cada uno de sus alumnos un **mínimo de 20 pañales** (se estima que durante el horario escolar los menores usan una media diaria de 4 pañales). Esto se debe a que a menudo la diferencia en cuanto a opiniones, preferencias y marcas es considerable, evitando de esta manera posibles problemas futuros.

Sin embargo, el centro se encargará de la disposición de un stock de reserva para evitar situaciones de no-stock, cualquiera sea la causa. El tamaño de los pedidos será considerado en función de las aulas operativas y del número de niños matriculados. Tomando como base el primer año, todas las semanas se realizará un pedido con las siguientes dimensiones a la empresa proveedora para el abastecimiento total de la escuela:

- **Talla 2 (3-6 kg):** 1 paquete
- **Talla 3 (4-9 kg):** 2 paquetes

- **Talla 4 (7-19 kg):** 2 paquetes

El precio de los pañales varía a su vez en función de la talla escogida:

- **Talla 2 (3-6 kg):** 14 €/paquete (42 unidades)
- **Talla 3 (4-9 kg):** 15 €/paquete (44 unidades)
- **Talla 4 (7-19 kg):** 15 €/paquete (40 unidades)

En cuanto a las toallitas limpiadoras, todas las aulas dispondrán de un paquete diario con el fin de cubrir todas las necesidades. **El precio de las toallitas es de 2,6 €/paquete (80 unidades)**. Cabe destacar que se trata de toallitas ecológicas ultra suaves con alta concentración de agua, aloe vera y camomila con el fin de evitar irritaciones de la piel en los menores.

Todos los cálculos han sido realizados en base a estos precios y a la media estimada. Sin embargo, una vez puesta en marcha la escuela, será necesario elaborar un estudio teniendo en cuenta el número de alumnos matriculados y la cantidad de pañales y toallitas empleado con el fin de optimizar los pedidos realizados a los proveedores, ajustando el nivel de inventario disponible.

- **Tabletas electrónicas:** con el fin de sustituir el material escolar tradicional (libros, cuadernos, etc.) por material electrónico, todas aquellas personas que se matriculen en la escuela infantil dispondrán de un **iPad Mini 3** para su uso dentro de la escuela. Con ello se rompe el clásico método de estudio y el programa educativo contará con nuevas plataformas, juegos, actividades, etc. mediante el uso de tabletas electrónicas.

Aunque el iPad Mini 3 figura a la venta a **310 €** en el mercado actual, aquellas empresas vinculadas con la Educación cuentan con un **15% de descuento** en todos los productos. Una vez los alumnos finalizan el Primer Ciclo de Educación Infantil, la escuela infantil se asegura de proteger toda la información del iPad y se encarga de restaurar cada uno de los dispositivos para que éstos puedan ser reutilizados por nuevos alumnos.

Por su parte, los clientes que matriculan a sus hijos en la escuela infantil ‘Childreams’ no recibirán ningún tipo de cargo referente al uso de los iPad, así como la responsabilidad por el uso de los mismos será exclusivamente de los educadores de la empresa.

- **Servicio de agua, electricidad, gas, teléfono e internet:** será indispensable la contratación de estos servicios, suponiendo a la empresa un gasto anual estimado de **1.700 €**.

7.5 HORARIO CHILDREAMS

Los horarios están clasificados según el grupo de edad al que pertenecen los alumnos, con posibles alteraciones en función de la demanda:

- **Aula de 0 a 1 años**
- **Aula de 1 a 2 años**
- **Aula de 2 a 3 años**

En el *Anexo 2* se encuentran los horarios establecidos para cada aula junto con las actividades llevadas a cabo. Para poder entender mejor cada una de las actividades se ha elaborado el siguiente resumen:

- **Servicio de vigilancia y desayuno/merienda:** se trata del programa de madrugadores y del programa de tarde. Es un servicio opcional de horario extendido en el cual se sirve el desayuno y la merienda y se supervisa a los alumnos, así como se realizan diversas actividades y juegos.
- **Recepción/recogida y juego libre:** llegada de todos los alumnos y juego libre supervisado por los educadores.
- **Estimulación temprana y psicomotricidad:** se pone al alcance del alumno los estímulos adecuados a través de la realización de juegos y actividades con el objetivo de:
 - **Desarrollar los sentidos** del alumno (táctil, auditivo, visual, olfativo y gustativo)
 - **Ejercitar la motricidad fina**
 - **Fortalecer los músculos del cuerpo y desarrollar destrezas motoras** (sentarse sin apoyo, ponerse de pie, caminar, etc.)
 - **Estimular la emisión de sonidos y la pronunciación de palabras sencillas**
 - **Expresión corporal y plástica**
- **Siesta:** espacio temporal dedicado al descanso de los alumnos.
- **Recreo:** realización de juego libre supervisado por los educadores.
- **Aseo y hábitos de higiene:** aseo de los alumnos y práctica de buenos hábitos de aseo personal:
 - Lavado de manos
 - Sonarse la nariz, toser y estornudar

- Pelo y uñas
- Limpieza de juguetes y ropa
- Higiene oral

7.6 ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES

El centro educativo *‘Childreams’* pretende llevar a cabo diferentes actividades extraescolares en el futuro. Todas ellas están destinadas no solo a los alumnos matriculados, sino también a los padres y/o tutores de los alumnos que quieran acudir y participar. Su finalidad, además de realizar actividades diferentes a las realizadas semanalmente en el centro, es la de tener un acercamiento más próximo a los clientes y agradecerles la confianza depositada a la hora de contratar los servicios de *‘Childreams’*.

- **Eventos con juegos y parques temáticos:** todos los viernes serán organizados eventos **desde las 16:30 hasta las 18:30 horas**. Estarán dirigidos por los educadores del centro o por monitores de ocio y tiempo libre subcontractados y su finalidad es el contacto entre la empresa y los padres de los alumnos matriculados en *‘Childreams’*. También estará permitida la asistencia de clientes interesados en los servicios de la empresa con hijos aún no matriculados en el centro, ya que su finalidad es consolidar a los clientes y al mismo tiempo captar nuevos.

Son actividades donde son integrados aspectos como el movimiento, la música, la psicomotricidad, etc. para empezar a desarrollar el aparato motor, tener un primer contacto con la música e interacciones cognitivas, emocionales y sensoriales, respectivamente.

- **Excursiones a la sierra y al campo:** en la Comunidad de Madrid se han encontrado diferentes talleres infantiles, como excursiones al campo, a la sierra, a la Granja Escuela, etc. donde poder disfrutar durante todo el fin de semana. Su programación inicial incluirá fines de semana, pudiendo participar hasta un máximo de 2 personas responsables por alumno matriculado. Además de juegos y actividades con los niños son realizadas varias charlas y reuniones con los responsables y/o tutores de los menores, donde reciben consejos y pautas para aplicarlos en la vida cotidiana.
- **Visitas al zoo:** fines de semana alternativos podrán ser organizadas visitas al zoo, pudiendo participar la familia de los alumnos matriculados al completo o ser los propios educadores los encargados del cuidado del menor. Su misión es realizar actividades diferentes a las que se realizan en el centro.

7.7 SERVICIO AL CLIENTE

En todo momento la empresa se encuentra al servicio del cliente, disponiendo de varias vías de contacto por las cuales se pueden solicitar información:

- **Reunión personal:** los clientes pueden acercarse a las instalaciones donde son dirigidos los servicios del centro y solicitar una consulta.
- **Vía telefónica:** la empresa cuenta con un servicio telefónico operativo de lunes a viernes de **9:00 a 16:00 horas**.
- **Correo electrónico:** recibiendo respuesta en menos de 24 horas, el centro pone a disposición de cualquier persona un correo de contacto (***Childreams@outlook.es***) donde se puede solicitar información así como una cita personal.
- **Página web y redes sociales:** además de publicar información, promociones y eventos futuros, la página web y las diferentes redes sociales sirven para tener un contacto privado con los clientes, donde reciben respuesta en menos de 24 horas.
- **Vía publicitaria:** ya sea a través de los diferentes eventos organizados por el centro o mediante la publicidad y convenios realizados con el resto de empresas locales, los clientes pueden solicitar información y en un tiempo inferior a 3 días la empresa se pone en contacto con ellos.

Además de las diferentes vías mostradas, '***Childreams***' pone a disposición de los clientes servicios especiales de gran utilidad:

- **Tutorías:** con la finalidad de resolver las inquietudes o preguntas que puedan surgir y de conocer las diferentes actividades realizadas, los clientes cuentan con un servicio de tutorías. Estas tutorías puede estar dirigidas por varias personas (director, coordinador, educadores, logopeda y/o psicólogo) y su finalidad es dar a conocer al cliente el desarrollo que están llevando a cabo los alumnos, comunicando tanto los progresos como las dificultades que están teniendo a lo largo del proceso.
- **Escuelas para padres:** realizadas durante 1 o 2 horas semanales, son talleres de asistencia voluntaria dirigidos por los diferentes trabajadores del centro y sirven para dar a conocer a los padres la importancia que tiene el entender que son ellos los que deben dirigir la educación de sus hijos en el hogar principal, ya que en muchas ocasiones se desconoce la vía en que actuar e inculcar valores en los menores.

Son aulas en las que se presentan a los padres de los alumnos matriculados en la escuela infantil los estilos de educación más adecuados y con resultados más favorables. En estas aulas se presentan diversos problemas y son los propios padres quienes deben resolverlos, pudiendo solicitar ayuda a los diferentes organizadores. Todos estos

consejos y pautas adquiridos deben ser aplicados en la vida real, pues es el objetivo principal de los talleres.

- **Área personal en la página web:** los clientes que ya tengan contratados los servicios de la empresa cuentan con un número identificativo y una clave personal con la cual pueden acceder dentro de la web de la empresa a un apartado, el cual es actualizado semanalmente por todos los trabajadores de '*Childreams*'. Estos trabajadores resumen los avances y problemas que han tenido los alumnos esa semana e incluyen métodos y técnicas educativas para que los padres puedan implementarlas en el hogar en el caso de que se repitieran las conductas.

7.8 CONTROL Y MEJORA CONTINUA

La escuela infantil '*Childreams*' pretende llevar un **control continuo** de todas actividades que tienen lugar en ella y poder conocer en mayor medida todo riesgo asociado o incidentes que puedan darse, planteando medidas de mejora que permitan alcanzar los objetivos y estrategias planteados inicialmente de una manera más simple.

Para ello, no solo se han tenido en consideración el número de matriculaciones reales frente a las previstas, puesto que a su vez debe haber un control detallado de inventario de alimentos en la despensa, material de cocina, uniformes, tabletas electrónicas, etc.

Las desviación existente entre realidad y previsión, bien sea positiva y negativa, debe ser estudiada y debe actuarse y llevar a cabo planes de contingencia en el menor tiempo posible para tratar de solventar dicho desajuste. A su vez, se deben tener en cuenta diversas pautas y actuar en menor tiempo cuanto más grave sea el problema existente.

Al comienzo, al no haber ninguna referencia anterior, estas medidas serán difíciles de introducir. Sin embargo, a medida que la empresa se vaya desarrollado y el número de clientes aumente, estos métodos de control estarán totalmente incorporados al sistema y su renovación y adaptación a la realidad será necesaria. Esto conlleva a la **eliminación o modificación de métodos de control limitados e introducción de nuevos métodos que se ajusten mejor a la situación de la empresa.**

Durante los 2 primeros años, cada trimestre se actualizarán los datos, indicadores y métodos de control introducidos con el fin de conocer mejor la empresa. A partir del tercer año, estas actualizaciones serán realizadas cuatrimestralmente e incluso semestralmente, en función de la importancia y de las actividades a las que están siendo aplicadas.

Además, la cumplimentación de encuestas por parte de los clientes permitirá tener una visión más cercana de los servicios ofrecidos y ayudará a corregir aquellas actividades mal enfocadas. La opinión de los clientes es esencial, puesto que de ellos dependen los resultados de

la empresa y la misión del centro es satisfacer completamente sus necesidades. Para ello, serán tomadas en cuenta medidas como:

- **Atención y revisión al mercado** (tarifas, precios, servicios, competidores, etc.)
- **Introducción, modificación o eliminación de servicios (incluye tarifas)**
- **Mejora en las relaciones con los proveedores** (disminución de los presupuestos, flexibilidad, etc.)
- **Mejora y aumento de la calidad de los servicios ofrecidos**
- **Introducción de nuevas promociones y descuentos**, además de ofrecer mejoras (bien sean descuentos en material o en la cuota mensual) a los clientes antiguos

7.9 GESTIÓN DE CALIDAD

Los **Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)** son un conjunto de normas y estándares internacionales cuya finalidad es cumplir los requisitos de calidad establecidos para satisfacer a los clientes adecuadamente a través de la mejora continua y de la implementación de métodos más efectivos de gestión de los recursos disponibles. [79]

Todos los SGC se encuentran bajo el nombre de un organismo internacional no gubernamental denominado **ISO (International Organization for Standardization)**. La familia de normas ISO 9000 permiten a cualquier empresa la implementación de SGC eficaces y a su vez permiten la formación de un conjunto de normas estandarizado. Las principales normas que destacan en esta familia ISO 9000 son:

- **ISO 9000:2005** – Detalla los fundamentos de los SGC y define los términos referentes al resto de normas de la familia.
- **ISO 9001:2008** – Valoración de la capacidad de la empresa para cumplir los diferentes requisitos exigidos.
- **ISO 9004:2009** – Gestión para el éxito sostenido de una organización (independientemente de su tamaño) y enfoque a la gestión de la calidad y a la mejora continua.
- **ISO 19011:2002** – Proporciona las directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y/o de los Sistemas de Gestión Ambiental.

La gestión de calidad de la escuela infantil '**Childreams**' está basada al mismo tiempo en el '**Ciclo de Deming**' o '**Ciclo PDCA**' (del inglés plan-do-check-act) [80]. Es una estrategia de mejora continua de la calidad en 4 etapas cíclicas y es empleada por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y por los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

Las 4 etapas que componen este ciclo son:

- **PLAN (Planificar):** esta etapa consiste en fijar los objetivos y procesos necesarios para poder obtener los mejores resultados teniendo en cuenta la política llevada a cabo por la empresa y los requisitos esenciales de los clientes.
- **DO (hacer):** implantación de los procesos y mejoras propuestas. Sin embargo, es conveniente aplicar los cambios a menor escala al comienzo y una vez aprobado su funcionamiento aplicarlos completamente.
- **CHECK (verificar):** una vez han sido implantados los cambios, se verifica su correcto funcionamiento mediante un seguimiento a los diferentes procesos realizados.
- **ACT (actuar):** esta etapa última consiste en el estudio de los resultados y comparación con los resultados obtenidos antes de ser implantados los nuevos procesos y mejoras. En caso de obtener resultados satisfactorios, se podrá aplicar la mejora definitivamente; en caso de obtener resultados negativos, se debe escoger entre realizar algunas modificaciones o eliminar completamente los procesos y mejoras introducidos.

Finalizadas las 4 etapas, se vuelve de nuevo a la etapa 1 (PLAN) para poder estudiar la posibilidad de introducir nuevos procesos y desarrollar la mejora continua de los procesos ya existentes (de ahí que reciba también la denominación de ‘Ciclo de mejora continua’). El siguiente gráfico permite ver a modo de resumen las 4 etapas que componen el ‘Ciclo Deming’ y la relación existente entre ellas:

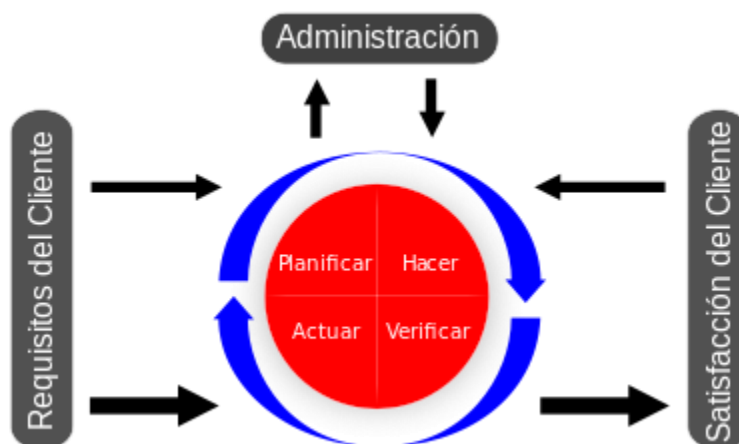


Ilustración 21: Ciclo Deming

Elaboración propia

En cuanto a los certificados, esta empresa no cuenta con ningún tipo de acreditación según la norma ISO 9001 ya que es necesario el desarrollo de las actividades que tienen lugar en el local durante un periodo de tiempo mínimo que puede abarcar de 4 a 12 meses. Esto, junto con su elevado precio (a partir de mínimo 2.000 €), hace que la empresa toma una decisión inicial de no solicitar dicha acreditación.

Sin embargo, si será considerada en el futuro la opción de obtener dicho certificado ya que puede ser un aspecto a tener en cuenta a la hora de diferenciarse del resto de la competencia existente en el sector.

7.10 CONTROL Y PREVENCIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

La escuela infantil cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental cuya finalidad es cumplir con el mayor número de exigencias ambientales posibles. La escuela infantil tratará de cumplir todas aquellas normas regulatorias acerca del medio ambiente e implantará un *Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001*, pues es considerado un estándar internacional de gestión ambiental.

Resulta de gran importancia el uso de herramientas y procesos que integren el medio ambiente como factor fundamental en la gestión global de la empresa, sistematizando las actividades y procesos y promoviendo la protección ambiental y prevención de la contaminación del entorno.

Este interés por el cuidado y protección del medio ambiente refuerza la imagen de la empresa frente a los clientes, diferenciándose del resto de competidores del sector y añadiendo valor a la propia empresa.

Sin embargo, la responsabilidad social y medioambiental no solo tiene beneficios para la propia empresa, ya que permite al mismo tiempo optimizar el uso y gestión de los diferentes recursos empleados y reduce el impacto medioambiental derivado del conjunto de procesos y actividades desarrollados en el centro.

Económicamente, una mejora en la gestión de los recursos permite potenciar la productividad e innovación de la empresa y reducir costes, así como el acceso a subvenciones otorgadas a empresas comprometidas con el medio ambiente.

Como ocurre con la gestión de calidad, la empresa inicialmente aplicará todas las medidas preventivas posibles pero no solicitará el certificado en base a la norma ISO 14001, debido a que es necesario un periodo previo de actividad de la empresa y al alto coste que supone invertir en certificados de este tipo (en este caso a partir de 1.000 €).

8 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

8.1 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA

Los centros infantiles que ofrecen servicios de Educación Infantil de Primer Ciclo, al tratarse de un servicio educacional, están regulados por el *Decreto 201/2008, de 30 de septiembre de 2008, publicado en el B.O.E nº 203, del día 9 de octubre de 2008.*

La ‘*Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes*’, más específicamente la ‘*Dirección General de Centros e Infraestructuras Educativa*’ (Servicio de la Administración de Centros) es la encargada de analizar la solicitud de instalación y apertura de la escuela infantil ‘*Childreams*’, encargándose al mismo tiempo de las solicitudes de ampliación o transformación futura si fueran necesarias.

Se han destacado los siguientes aspectos y requisitos principales:

- **Los centros creados o autorizados serán inscritos en los correspondientes registros de centros docentes**
- **Los centros deberán reunir los requisitos** de espacios, instalaciones, mobiliario y demás condiciones establecidas en la normativa correspondiente sobre seguridad, higiene, sanidad y accesibilidad, entre otras, así como las ordenanzas municipales en lo que les corresponda y teniendo en cuenta las características del alumnado al que atienden. Especificaciones básicas:
 - El área de Educación Infantil será de uso exclusivamente educativo y con acceso independiente desde el exterior.
 - Deberá contar con un mínimo de tres unidades.
 - Cada unidad contará con un aula, con una superficie de al menos dos metros cuadrados por puesto escolar, siendo el mínimo de 30 metros cuadrados. En función de los tramos de edad:
 - **Aulas para alumnos de 0-1 años**
 - **Aulas para alumnos de 1-2 años**
 - **Aulas para alumnos de 2-3 años**
 - Los aseos podrán ser compartidos por más de un aula, siempre que sean visibles y accesibles desde éstas.
 - Un área de usos múltiples con un mínimo de 30 metros cuadrados.
 - Un espacio adecuado para la preparación de alimentos.

- Los centros de Educación Infantil en los que se impartan los dos ciclos de esta etapa deberán contar con un mínimo de seis unidades, tres para cada uno de los dos ciclos.
- La Consejería competente en materia de educación podrá dictar disposiciones e instrucciones complementarias relativas a los requisitos de espacios e instalaciones.

8.2 FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS

Las funciones principales que tienen lugar en ‘*Childreams*’ son ejecutadas por personal cualificado buscando ofrecer un servicio de alta calidad. Cada puesto en la empresa cuenta con una persona con una formación adecuada así como habilidades en el idioma inglés elevadas para poder aprovechar esa ventaja competitiva en el sector en el que se sitúa la empresa.

Este centro de educación infantil cuenta con una **organización funcional** donde cada puesto de trabajo es ejecutado por una persona y cuyas funciones dentro de la empresa han sido perfectamente definidas con el objetivo principal de cumplir con los requisitos establecidos por la administración. Las funciones principales son las siguientes:

- **Director:** su labor fundamental en la organización es representar al centro como **gestor y administrador** del mismo (aunque los 2 socios participan en estas funciones, solo el Director asume dicha responsabilidad) y controlar que se cumplen todas las normas y leyes vigentes. También se encarga de la jefatura del centro así como de informar y atender a los padres, tutores o representantes legales de los niños, manteniendo un contacto directo con ellos, imprescindible para los clientes y para la propia empresa.

Además de encargarse de la administración del centro y de la contabilidad, este cargo requiere la gestión de los RRHH y todo lo que esto conlleva, es decir, contratación de personal, vacaciones, bajas, etc.

Para el puesto de Director del centro es necesaria formación universitaria y conocimientos de finanzas y gestión. Deberá contar a su vez con una serie de aptitudes como son la capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, compromiso y dedicación, etc.

- **Coordinador:** sus funciones principales son las de **planificar, controlar, dirigir y organizar las diferentes actividades realizadas**, así como ofrecer apoyo en la administración y docencia del centro (educadores, director e incluso psicólogo), planificando las diferentes actividades, juegos, excursiones, etc.

Entre sus funciones también destacan la gestión publicitaria y de cuentas (redes sociales, correo electrónico, atención al cliente, etc.), así como el contacto con los diferentes proveedores para la solicitud de presupuestos y/o pedidos, tratando de establecer una comunicación sencilla y consolidar las relaciones con los diferentes proveedores para lograr mejores ofertas de productos en el menor tiempo posible.

Como en el caso de la Dirección, para el puesto de Coordinador es necesaria formación universitaria y conocimientos de finanzas y gestión, así como ciertas competencias: perfil comercial, gestión y marketing, competencias comunicativas, conocimientos y tendencias del mercado, etc.

- **Educador:** las funciones de los educadores de la escuela infantil son las de **ejercer la enseñanza y evaluación a los menores**, aunque se encargan a su vez de planificar y organizar las diferentes actividades llevadas a cabo en el centro junto con el coordinador. Al mismo tiempo, mantienen un contacto permanente con los padres para ir informando sobre el desarrollo y evolución de los menores. Dichos educadores cuentan con una formación continua que garantiza un servicio de alta calidad, necesario para poder diferenciar a la empresa de la competencia.

Tal y como se ha podido comprobar en el B.O.E. (*Anexo 9*), la formación mínima que debe poseer aquel profesional que quiera ocupar el puesto como educador de Primer Ciclo de Educación Infantil es:

- Maestros que posean el título de Graduado que habilite para el ejercicio de la profesión de Maestro en Educación Infantil
- Maestro especialista de Educación Infantil
- Diplomado en Profesorado de Educación General Básica
- Maestro de Primera Enseñanza con la especialidad de Educación Infantil o Educación Preescolar
- Técnico Superior en Educación Infantil u otros títulos declarados equivalentes.
- Maestros con el título de Graduado que habilite para el ejercicio de la profesión de Maestro en Educación Primaria en cualquiera de sus menciones, los Maestros que estén en posesión del título universitario oficial de Maestro en sus diversas especialidades, los diplomados en Profesorado de Educación General Básica, y los Maestros de Primera Enseñanza, siempre que estén en posesión de alguno de los siguientes requisitos:
 - Especialidad en Educación Preescolar o en Pedagogía Preescolar de las licenciaturas de Filosofía y Letras (Sección Ciencias de la Educación) o de Filosofía y Ciencias de la Educación (Sección Ciencias de la Educación).
 - Haber superado los cursos de la especialidad en Educación Infantil, según lo establecido en el artículo 7 de este real decreto*.
 - Haber superado la fase de oposición de la especialidad de Educación Infantil, según lo establecido en el artículo 8 de este real decreto*.

La función secundaria atribuida a los educadores es la de **dirigir los programas de desayuno y tarde**. En ellos no solo se encargan de servir el desayuno y la merienda a los alumnos, ya que al mismo tiempo realizan actividades como pueden ser cuentacuentos, atrap sueños, música, etc. en el programa de madrugadores y pequedeportes (gincana, fútbol, baloncesto, etc.), juegos de mesa y cartas, bailes, etc. en los programas de tarde.

En el apartado '*Personal de apoyo*' se han incluido las funciones que complementan los servicios principales ya mencionados, todos ellos subcontratados a terceras empresas. Todas estas funciones gozan de gran calidad y flexibilidad a la hora de ser contratadas, pudiendo modificar los horarios de sus servicios en función de la demanda. Así, las funciones a desarrollar por el personal encargado de estos servicios son las siguientes:

- **Limpieza:** este servicio está desarrollado por personal de una empresa subcontratada. Son los encargados de las labores de **higiene y salud** pertinentes, tratándose de un servicio diario para mantener unas condiciones óptimas en el transcurso del resto de actividades que tienen lugar en el centro.
- **Cocina:** dicha función es realizada por un cocinero encargado de la **elaboración, planificación y control de los menús** ofrecidos diariamente, teniendo en cuenta las diferentes necesidades específicas como pueden ser alergias o intolerancias nutricionales, edades, recomendaciones y regulaciones vigentes.
- **Psicología:** es necesario contar con la función de un psicólogo educativo especializado en logopedia cuya misión es la de **detectar y actuar frente a toda dificultad que un alumno pueda tener durante el aprendizaje**, evitando contratar a un psicólogo, a un pedagogo y a un logopeda por separado.

Este tipo de psicólogos evalúan e intervienen sobre las necesidades educativas con el objetivo de conseguir el máximo desarrollo posible. Actúa tanto a nivel individual como colectivo con los alumnos, aunque también lo hace con los profesores y padres de los alumnos del centro, bien sea en tutorías o en las '*Escuelas para padres*' organizadas. Toda la información recogida durante sus sesiones es comunicada a los padres a través del coordinador del centro y del propio psicólogo, así como se llevan a cabo diversas medidas en el propio centro y se comunican varias pautas y consejos para que puedan aplicarlas fuera del centro infantil. Como psicólogo especializado en logopedia, también previene, diagnostica, evalúa y trata toda alteración existente en el lenguaje, tanto oral como escrito, en el habla, en la audición y en la voz.

Una vez han sido detallados los diferentes componentes de la plantilla que compone la empresa y sus funciones principales, cabe destacar que al mismo tiempo esta empresa trata de dar apoyo a estudiantes. Para ello, dada la importancia que tiene en la actualidad la oferta de oportunidades a gente universitaria y poder incentivar a otras empresas para la captación de alumnos sin experiencia, se han ofrecido oportunidades laborales dentro de la propia empresa.

Dada la dificultad inicial para poder establecer convenios con las universidades (dada la inexperiencia de la empresa y la escasa capacidad financiera de ésta), a partir del tercer año será incluido en la plantilla de la empresa un **alumno en prácticas** con horario reducido (5 horas al día) que sirva de ayudante a la hora de realizar las diferentes actividades.

Tal y como recoge el ***Real Decreto 1497/1981, de 19 de junio, modificado por el Real Decreto 1845/1994, de 9 de septiembre, el cual establece el marco legal que regula los Programas de Cooperación Educativa, habilitando a las universidades a establecer convenios que permitan a los estudiantes universitarios realizar prácticas formativas, como parte integral de su currículo académico o como complemento de sus estudios universitarios***, podrán establecerse convenios con alguna universidad de la Comunidad de Madrid para catar alumnos y comenzar a trabajar en la empresa como alumno en prácticas.

La universidad que se ha colocado en mejor posición para la captación de alumnos ha sido la ***Universidad Autónoma de Madrid***, dado su elevado prestigio y su condición como una de las universidades más antiguas de la Comunidad de Madrid realizando ***Convenios de Cooperación Educativa***. Formalizado el convenio entre la empresa y la universidad, es la propia universidad la encargada de seleccionar a los alumnos en función de su expediente académico y siguiendo un criterio interno. Posteriormente, una vez la universidad comunica a la empresa los datos del alumno seleccionado, ésta se pone en contacto con el alumno indicando las diferentes funciones y actividades realizadas en las instalaciones, dando a conocer al personal que trabaja en la empresa. [11] y [12]

A medida que la empresa vaya consolidándose en el sector y con el incremento del volumen de negocio esperado, será necesaria la contratación de mayor número de personal. Según las previsiones, si la actividad se desarrolla conforme al escenario esperado, el tercer año se espera un incremento de la cartera de clientes, siendo necesaria la contratación de un nuevo elemento en la plantilla de educadores para poder cubrir la totalidad de servicios y actividades.

Para cubrir esta necesidad, en principio se considera la posibilidad de contratar a un estudiante en prácticas capaz de ofrecer apoyo los diferentes educadores en función de sus necesidades, teniendo en cuenta en todo momento sus horarios y condiciones laborales. Sin embargo, deben tenerse en cuenta dos posibles escenarios diferentes:

- En caso de que la cartera de clientes aumente por encima de las posibilidades de la empresa y restricciones en cuanto a número de alumnos por educador, será necesaria la contratación de un nuevo educador (además del estudiante en prácticas

anteriormente citado), incorporándose a la plantilla y realizando un proceso de formación intensivo con el objetivo principal de cubrir la demanda lo antes posible. En caso de un aumento excesivo de la demanda, además de comprobar la necesidad de mayor número de personal, la empresa realizará un estudio de ampliación del negocio, ya que tanto los servicios ofertados como el establecimiento podrían resultar escasos, siendo viable el cambio de local a uno de mayores dimensiones, incorporación de nuevos servicios, etc.

- Si la cartera de clientes no aumenta según lo previsto o disminuye el volumen de demanda, la empresa se compromete durante los 5 primeros años a no variar el número de educadores así como a la contratación del estudiante en prácticas a partir del tercer año.

8.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama de una empresa es la **representación gráfica de su propia estructura**, es decir, la representación de los diferentes departamentos o, incluso, de las personas que los dirigen. Introduce de forma esquemática las jerarquías y competencias de la empresa, así como permite ofrecer datos sobre las características generales de dicha empresa. [51]

El organigrama de esta empresa tiene la siguiente estructura:

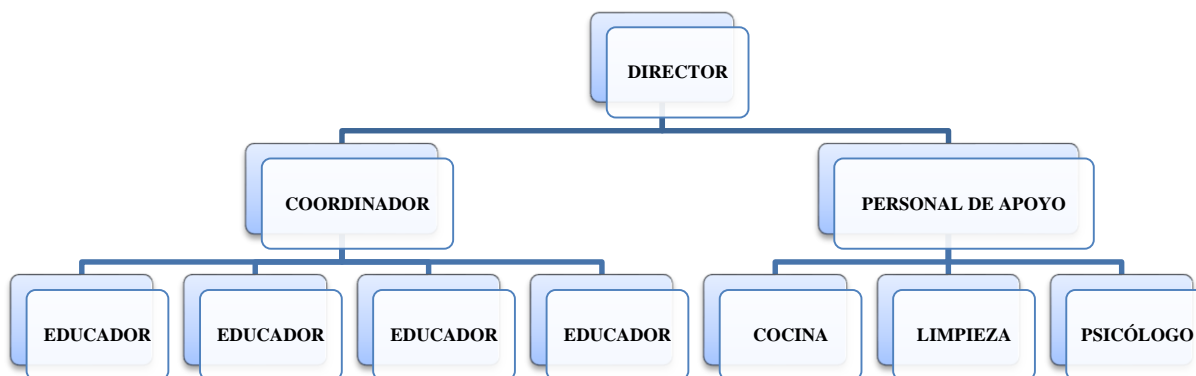


Ilustración 22: Organigrama Childreams

Puede observarse que el proyecto inicial del centro de educación infantil ‘*Childreams*’ cuenta con un ‘*Director general*’, un ‘*Coordinador*’, cuatro ‘*Educadores*’ y las diferentes funciones complementarias subcontratadas de ‘*Cocina*’, ‘*Limpieza*’ y ‘*Psicología*’.

8.4 POLÍTICA DE GESTIÓN DE RRHH Y CONTRATACIÓN

La política de selección de personal es un proceso fundamental para conseguir cubrir de la mejor manera posible los puestos disponibles en una empresa, tratándose en este caso en particular de un proceso donde todo educador que quiera resultar seleccionado debe haber cumplido apropiadamente todo requisito estipulado por el equipo de selección.

Todos los procesos de selección tienen lugar en las instalaciones de la empresa. Para la captación de personal se han elegido diferentes vías por las cuales la empresa puede ponerse en contacto con las personas interesadas:

- **Página web de la empresa:** es la forma más común empleada para solicitar un puesto de trabajo en la empresa. La propia página web cuenta con un apartado donde se puede rellenar un breve cuestionario y mandar el *Currículum Vitae*, siendo la empresa la que se pone en contacto con aquellas personas que cumplan las condiciones, citándolas para una entrevista personal en las instalaciones del centro.
- **Anuncios en internet:** las personas pueden solicitar un puesto de trabajo ya sea a través de páginas de internet (como puede ser a través de *'Infojobs'*, *'Job and talent'*, etc.) o mediante anuncios publicitarios en páginas web o en periódicos electrónicos. Para ello, deben rellenar un cuestionario previo y también permite la opción de enviar su *Currículum Vitae*. La empresa convoca para una entrevista personal a aquellos que superen esta primera fase.

Los requisitos oficiales exigidos en todo centro educativo de características similares a esta empresa están recogidos en el Boletín Oficial del Estado (específicamente en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid), pudiendo ver la información a la que se hace referencia en el **Anexo 7**.

En cuanto a los educadores, durante el proceso de selección se ha buscado evitar en todo momento contrataciones erróneas, luego ha sido realizado un esfuerzo extra para lograr contrataciones de personal y servicio de alta calidad, tomando ventaja competitiva frente a la competencia. De entre todas las propiedades que debe poseer todo educador que quiera trabajar en *'Childreams'* se han destacado las siguientes:

- Primordial entre toda característica es contar con una **aptitud como educador bilingüe**, esencial para llevar a cabo el proyecto. Para ello, tal y como defiende Kay Bentley, directora del módulo CLIL, es de vital importancia poseer un nivel C2 de inglés.
- En lo personal, se cuenta con **trabajadores con alto nivel de seguridad y confianza en sí mismos**, elevado grado de autoestima y estabilidad emocional, así como han de ser autoexigentes el tiempo que se encuentren ejerciendo su profesión en el centro. A su vez, la empresa requiere profesionales creativos, con ganas de seguir formándose y aprender y cuya mayor ilusión como profesional sea un puesto de trabajo con estas características.
- **Actitud adecuada**, alegre, segura y consistente, siendo sensibles y pacientes frente a las adversidades que puedan darse bien entre compañeros bien con los propios menores.
- Los educadores deben ser personas verdaderamente observadoras y atentas, que cuentan con un sentido de la **responsabilidad** desarrollado profundamente y, lo que no deja de ser menos importante, que sean capaces de informar periódicamente al centro y a los padres

de los menores sobre la evolución que éstos van teniendo, generando así seguridad y confianza.

- Gran interés por profesionales con una debilidad y sentimiento profundos por los niños, permitiendo realizar sus funciones sin perder la **ilusión por el trabajo** y el proyecto llevado a cabo, lo cual garantiza contar con personas que están desempeñando adecuadamente sus funciones y evolucionando positivamente individual y colectivamente.
- Al formar parte de un grupo de educadores de características similares, se trata de transmitir en todo momento el sentimiento de responsabilidad, solidaridad, colaboración y disposición, logrando formar un **equipo de trabajo** capacitado para la resolución conjunta de problemas y cumplir las tareas que les sean encomendadas, bien sean individuales o colectivas.
- Valorable para el proceso de selección es contar con trabajadores con cierta **experiencia en el sector** o que hayan ejercido labores semejantes, reconociendo como experiencia tanto aquellos que hayan realizado trabajos similares al ofertado como los que hayan realizado, entre otros, cursos como monitor de tiempo libre o natación infantil, puesto que en ambos casos el trato con niños viene a ser la función principal.

Una vez explicadas las características que debe poseer todo educador para formar parte de la empresa '**Childreams**' deben incluirse las características especiales que deben tener aquellos alumnos en prácticas que van a ser incluidos en la plantilla a partir del tercer año tras la apertura del centro. Así, una vez ha sido formalizado el convenio entre la universidad y la empresa '**Childreams**', las características que los candidatos al puesto deben tener son las mismas que en el caso de los educadores, con una serie de características especiales:

- **Estar cursando el último año de carrera y haber superado mínimo un 70% del total de créditos**
- **Estar cursando la carrera bilingüe y acreditar mínimo un nivel C1 de idioma inglés**

En cuanto a los educadores, dado que son los encargados de dirigir los programas de madrugadores y de tarde realizados en la empresa, también debe tenerse en cuenta la siguiente característica:

- Disponer de un **curso de manipulador de alimentos**, puesto que son los encargados de los desayunos y meriendas ofrecidos en la empresa

La empresa considera de elevada importancia el proceso de selección ya que la base del sistema formativo son los diferentes componentes de la plantilla de trabajadores. Es realizada una búsqueda continua personal realmente capacitado para desarrollar su función, aunque no solo basta

con cumplir el trabajo propuesto sino que interesa gente innovadora que sea capaz de desarrollarse constantemente.

Para la redacción de los contratos de los diferentes trabajadores de la empresa **‘Childreams’** se precisa de la labor de un abogado que considere como legales y aceptables las diferentes condiciones expuestas. Todo contrato deberá contener los siguientes puntos:

- **Los datos de la empresa y del trabajador**
- **La fecha de inicio** de la relación laboral y su duración
- **El tipo de contrato que se celebra**
- **El objeto del mismo**, esto es, las funciones (categoría profesional) que va a desempeñar el trabajador en la empresa
- **Las condiciones en las que se va a prestar el servicio**, tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana y el horario
- **El periodo de prueba** (cláusula optativa)
- **La duración de las vacaciones**
- **La remuneración**

Para finalizar, el contrato debe ser firmado por ambas partes (empresa y trabajador) y presentado en la Oficina del INEM correspondiente, en este caso en Coslada.

8.5 CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales de cada empleado de la empresa **‘Childreams’** estarán completamente detalladas en el contrato y establecidas en base al Convenio colectivo actual (*Resolución de 9 de marzo de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XI Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil*). A continuación se muestran los principales aspectos y condiciones de los contratos de los diversos empleados:

8.5.1 JORNADA LABORAL

Según establece el convenio colectivo, la duración de la jornada de trabajo nunca podrá ser superior a 40 horas semanales de trabajo efectivo en cómputo anual.

La jornada de todos los empleados contratados por la empresa será igual al de apertura del centro, incluyendo la ampliación de horarios de mañana y tarde, esto es, de **9:00 a 17:00** horas.

Este horario equivale a días de diario, puesto que los fines de semana el centro permanecerá cerrado.

Aunque su tiempo de trabajo efectivo abarca desde las 9:00 hasta las 17:00 horas, es necesario que tanto al comienzo como al final de la jornada cada trabajador se encuentre en su puesto de trabajo, completamente preparado y dedicado. Por ello, será necesaria su colaboración mediante la temprana llegada y salida posterior al horario efectivo, evitando faltas de preparación, acumulaciones, etc.

8.5.2 BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios sociales son prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de un tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Aunque pueden ser actualizados, incorporando, eliminando o modificando los ya presentes, en un principio la empresa cuenta con diferentes beneficios sociales según las causas y motivos:

- **Matrimonio** de alguno de los empleados: **150 € brutos**
- **Nacimiento del hijo** de alguno de los empleados: **100 € brutos**

8.5.3 PERIODO DE VACACIONES Y PERMISOS

El periodo de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en el convenio colectivo o contrato individual y en ningún caso será inferior a 30 días naturales. En el caso de la empresa '*Childreams*', este periodo se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador y será de **30 días naturales al año**, pudiendo disfrutarse y ser fraccionado en periodos de tiempo menores. Respecto a estos periodos vacacionales, todo trabajador debe conocer las fechas correspondientes al menos dos meses antes de su disfrute.

Además, la empresa reconoce el derecho a los trabajadores y ofrece permisos a los empleados por diferentes motivos reconocidos por la legislación vigente: matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento de familiares, enfermedad, etc. La duración de estos permisos debe establecerse según lo estipulado por el Convenio colectivo actual en función de la causa de los mismos.

8.5.4 PLUSES

En la empresa **‘Childreams’** se incluye una cláusula en los contratos de todos los empleados que recoge **‘incentivos de asistencia’**, esto es, un plus de asistencia que recibe el empleado (cotizable a todos los efectos en Seguridad Social) por día trabajado. Además, **la categoría de Educador Infantil dispone mensualmente de un complemento específico de 43,54€**, tal y como recoge el Convenio colectivo.

Además del **‘plus de asistencia’**, tal y como establece el Convenio colectivo los trabajadores percibirán como complemento periódico de vencimiento superior a un mes el importe de dos **Gratificaciones extraordinarias**, equivalentes cada una de ellas a una mensualidad de salario y complemento de antigüedad. Estas gratificaciones se harán efectivas antes del 10 de julio y del 23 de diciembre de cada año. Al personal que cese o ingrese en la empresa en el transcurso del año, se le abonarán las gratificaciones extraordinarias, prorrateándose su importe en proporción al tiempo de servicio.

El antiguo complemento de antigüedad, recogido en el IX Convenio Colectivo, quedó extinguido y sin ninguna eficacia, desde Enero de 2007. En su lugar surtió efecto el **‘complemento de desarrollo profesional’**, por el cual los trabajadores integrados en el ámbito personal del presente convenio percibirán la cantidad que resulte de multiplicar el valor del CPP fijado en las tablas salariales (**Anexo 8**), según la categoría profesional, por el número de trienios cumplidos, siempre que se den las condiciones establecidas.

8.5.5 JUBILACIÓN Y CESE VOLUNTARIO

Como política de la empresa **‘Childreams’**, se posibilitará el cese en el trabajo al cumplir la edad ordinaria de jubilación a los **sesenta y cinco años**. No obstante, los trabajadores podrán establecer contratos de relevo a tenor de la legislación vigente.

La empresa, por su parte, establece los siguientes **requisitos principales**:

- El trabajador que solicita la jubilación debe reunir las condiciones generales exigidas para **tener derecho a la pensión contributiva de jubilación de la Seguridad Social** con excepción de la edad.
- **La empresa debe haber contratado a un nuevo trabajador** que sustituya al empleado que solicita la jubilación 3 meses antes de la fecha de la misma.

También será incluida una clausula para aquellos casos en que algún elemento del personal desee cesar voluntariamente en la empresa, avisando por escrito y debidamente firmado por duplicado por el trabajador con un periodo de antelación mínimo equivalente a 30 días naturales para hacer posible la sustitución y formación del nuevo empleado. El incumplimiento de este plazo conlleva consecuencias en la liquidación de finiquito.

8.5.6 HORAS EXTRAORDINARIAS

Tendrán la consideración de horas extraordinarias las que excedan de la jornada establecida en el Convenio colectivo, esto es, cada hora de trabajo realizada que supere la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo. La iniciativa para trabajar en horas extraordinarias corresponde al centro y a la libre aceptación del trabajador, conforme a la legislación vigente en cada momento. El número de horas extraordinarias queda limitado a cuarenta y ocho horas y media anuales.

Su retribución, dado que no puede ser en ningún caso inferior al valor de la hora ordinaria, será un 25% mayor a la retribución de la hora ordinaria de trabajo de lunes a sábado, y un 50% mayor los domingos y festivos.

En la empresa '*Childreams*', serán necesarias horas extra por parte de los educadores para la organización de eventos, escapadas a la montaña, excursiones durante todo el día, etc. En estos casos, la realización de horas extra por parte de los propios empleados de la empresa evita la contratación de mayor número de monitores de ocio y tiempo libre para los diferentes casos.

8.6 POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política de '*Childreams*' se basa principalmente en la satisfacción de sus empleados. Para fijar el salario de cada elemento de la plantilla ha sido teniendo en cuenta tanto el complemento de desarrollo profesional como los pluses de asistencia, incluyéndose en el salario final base establecido por la empresa y cumpliendo en todo momento con el salario base estipulado en el Convenio colectivo y la información recogida en el B.O.E., tal y como se puede comprobar en el *Anexo 8*. En la siguiente tabla aparecen los diferentes salarios mensuales asociados a cada puesto:

PUESTO	SALARIO MÍNIMO (LEY)	SALARIO CHILDREAMS
Director	1.394,17 €	1.500 €
Coordinador	1.394,17 €	1.500 €
Educador	665.80 - 1.343,41 €	1.500 €
Profesor en prácticas	300 €	500 €

Tabla 9: Salarios Childreams

Elaboración propia. Fuente: B.O.E. (Tablas salariales)

Esta tabla recoge los salarios establecidos para los diferentes puestos de trabajo durante el primer año de actividad de la empresa. En el caso de las funciones de Director y Coordinador, ocupadas por los dos socios creadores de la empresa, el sueldo ha sido impuesto por ellos mismos y, dado que sus funciones son complejas y variadas, se estima conveniente establecer un salario

de 1500 €/mes. Por su parte, los educadores cuentan con un salario de 1.500 €/mes debido, fundamentalmente, a la gran labor que ofrecen a la empresa y a la importancia que tienen en ella, puesto que los beneficios dependen en gran medida del modo en que desarrollan las principales funciones. Ese salario ha sido fijado en base al ‘*Salario mínimo base*’, a los ‘*pluses de asistencia*’ y ‘*complemento específico*’ fijados según el Convenio colectivo y al ‘*Complemento de desarrollo profesional*’.

Mencionar al mismo tiempo que los diferentes perfiles de la empresa se repartirán el 50% de los beneficios netos anuales de la empresa de la siguiente forma:

- **40% de los beneficios netos repartidos equitativamente entre los 2 socios**
- **10% de los beneficios netos a repartir entre los diferentes educadores** (no incluye a los profesores en prácticas)

Han sido detallados los salarios brutos mensuales y anuales que la empresa tiene previsto conceder a las diferentes funciones durante los primeros 5 años de actividad, siendo necesaria la revisión con los Convenios colectivos vigentes durante esos años, así como la subida salarial real de cada uno de ellos.

Además de tener cuenta los salarios mensuales de todo el año, han sido incluidas las 2 gratificaciones extraordinarias, consideradas cada una de ellas como mes de salario, sumando un total de 14 pagas salariales al año para cada puesto. Asimismo, se establece que los salarios de los trabajadores no subirán menos que los precios, luego se ha fijado una **subida anual igual al 1,5%** determinado por el Convenio colectivo, manteniéndose el resto de años.

De este modo, los salarios bases mensuales y anuales (en euros) a percibir para cada perfil de puesto en la empresa ‘*Childreams*’ durante los primeros 5 años son los siguientes (tener en cuenta que en el caso de los educadores se incluye el salario mensual y anual de los 4 educadores, coincidiendo individualmente con el salario del *Director* y del *Coordinador* del centro):

PUESTO	Mensual 2016	Anual 2016	Mensual 2017	Anual 2017	Mensual 2018	Anual 2018	Mensual 2019	Anual 2019	Mensual 2020	Anual 2020
Director	1.500	21.000	1.523	21.315	1.545	21.635	1.569	21.959	1.592	22.289
Coordinador	1.500	21.000	1.523	21.315	1.545	21.635	1.569	21.959	1.592	22.289
Educadores	6.000	84.000	6.090	85.260	6.180	86.540	6.276	87.836	6.368	89.156

Tabla 10: Salario mensual y anual a percibir por perfil de puesto

Para el cálculo en el apartado financiero, será necesario incluir la cotización a la Seguridad Social de cada uno de los trabajadores contratados, equivalente a un 30% del sueldo bruto del trabajador. Una vez llevado a la práctica, como ya se comentó anteriormente, se proporcionará a cada trabajador complementos extra de sueldo en base a:

- **Horas extraordinarias**
- **Beneficios Sociales**
- **Reparto del 10% de los beneficios netos de la empresa**

8.6.1 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

La empresa ‘Childreams’, además de contratar a todo el personal de la empresa, también deberá realizar las subcontrataciones de diferentes servicios, considerados a su vez de elevada importancia dado que son vitales para la realización del resto de actividades:

- **Servicio de cocina:** preparación y elaboración de menús, distribución de alimentos, etc. Además de ofrecer servicio de catering pone a disposición del centro escolar cocineros, sirviendo como complemento y ayuda a los propios educadores en la enseñanza y establecimiento de bases del comportamiento a la hora de comer.
- **Servicio de psicología:** orientación y seguimiento de los menores y progenitores de los mismos, establecimiento de pautas educativas, etc. Apoyo fundamental en la labor de los educadores, ofreciendo apoyo a menores, progenitores y empleados del centro.
- **Servicio de limpieza:** limpieza de las instalaciones del centro y mantenimiento de los equipos. Servicio diario que permite mantener un ambiente y condiciones de trabajo adecuadas.

Estas funciones, dado que han sido subcontratadas a otras empresas durante todo el año, han sido definidas en apartados anteriores y definidas como **‘Personal de apoyo’** ya que, aunque no se trate de personal contratado directamente por la empresa, puesto que el coste es demasiado elevado, su labor en ella es necesaria y de gran importancia para poder conseguir los principales objetivos planteados. A su vez, han de tenerse en cuenta servicios a subcontratar en el futuro como podrían ser:

- **Monitores de ocio y tiempo libre:** necesario para la organización de eventos extraescolares, excursiones fuera del horario escolar, etc.

- **Recepcionista:** será necesario un puesto de estas características para ofrecer atención al cliente en caso de que la carga laboral del coordinador sea elevada o debido a la apertura de un nuevo centro.
- **Servicios técnicos y/o reparaciones específicas:** bien sea por causa de fallo de algún equipo o instalación bien por mal acondicionamiento del local, será necesario contratar (por horas o días, según sea conveniente) la labor de una persona o equipo de reparación.

9 MARKETING

El servicio ofrecido por este negocio va dirigido directamente a niños de entre 0 y 3 años en edad de cursar el Primer Ciclo de Educación Infantil. Sin embargo, los potenciales clientes son los padres de éstos, siendo fundamental un trato formal, serio y amable ya que el principal objetivo consiste en atraer la mayor cantidad de clientes posibles, fundamentalmente en los primeros años de entrada al mercado.

Este proyecto ha sido desarrollado en la Comunidad de Madrid ya que según los datos anteriormente recogidos se trata de una zona realmente interesante para este tipo de servicios. Esto se debe a la escasez de centros de Educación Infantil de Primer Ciclo que incluyen a su vez un programa bilingüe, factor que es considerado de vital importancia para el desarrollo de los menores y es empleado como ventaja competitiva frente al resto de competidores.

9.1 BENCHMARKING

El *'Benchmarking'* es una técnica empresarial que busca aprender de aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que evidencian los principales referentes de cualquier sector. Consiste en aprender las tareas y sistemas del resto de empresas competidoras y realizar una comparación con aquellas que se sitúan en mejor posición de cara al mercado.

El análisis y estudio del resto de empresas permite la incorporación de **mejoras en los sistemas de trabajo y adopción de nuevas estrategias** (calidad, costes, publicidad, atención al cliente, etc.).

Las principales propiedades del método de benchmarking son:

- **Aprendizaje en base al resto de empresas del sector**, tomando como referencia aquellas que están mejor posicionadas
- **Sistema de mejora continua**, aplicable no solo antes de comenzar la actividad empresarial sino durante el transcurso de la misma
- Búsqueda de la **optimización** y excelencia en cuanto a resultados y objetivos
- **Pro-actividad al cambio y actitud humilde**, permitiendo una visión más objetiva de los posibles cambios a aplicar.

Las pautas establecidas a la hora de aplicar esta técnica son:

1. Definir el producto, servicio, etc. a comparar
2. Identificación del principal referente o, en su caso, de los principales referentes
3. Determinación de los elementos a emplear (visitas, opiniones, informes, etc.)
4. Análisis de los resultados obtenidos e identificación de las principales causas

5. Plantear objetivos y métodos de mejora para reducir las diferencias existentes
6. Ejecución e integración de los métodos planteados
7. Revisión continua del sistema global

El *benchmarking*, por tanto, es una herramienta de gestión que permite a la empresa mejorar tomando como base los mejores aspectos o prácticas de otras empresas. Aunque suele realizarse tomando como ejemplo empresas del mismo sector, en ocasiones es de gran utilidad identificar técnicas o métodos empleadas por empresas de otros sectores. Como se puede comprobar en el siguiente apartado, esta técnica es de gran utilidad para la identificación de los principales rasgos del resto de empresas, facilitando el análisis de la competencia.

9.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es fundamental realizar un estudio elaborado para conocer bien a la competencia, es decir, cuantificar el número de competidores directos y llevar a cabo las diferentes estrategias comerciales y gestión de los recursos disponibles para poder hacer frente a dichos competidores y situarse por delante de ellos.

Para conocer a la competencia se ha elaborado un estudio de aquellas empresas que podrían situarse como competidores directos en el sector y se han analizado en profundidad los diferentes aspectos: centros educativos situados en zonas cercanas, centros educativos que ofertan servicios similares, centros educativos mejor situados en el ranking realizado por '*El Mundo*' (prensa nacional), etc.

De esta manera, aquellos centros educativos que se establecen en el sector como mayores competidores directos de la empresa '*Childreams*' son:

▪ COLEGIO SAN PATRICIO

El colegio San Patricio, cuya sede principal se encuentra situada en el centro de Madrid (Calle de Serrano), ofrece todos los niveles educativos desde Primer Ciclo de Educación Infantil hasta Bachillerato. Así, cubre desde la edad de 2 y 3 años hasta los 11 en un centro situado en '*La moraleja*' y en el centro situado en la Calle de Serrano, respectivamente, ofreciendo el resto de niveles en el centro situado en '*El Soto de la Moraleja*'. Según el ranking elaborado anualmente por el periódico nacional '*El Mundo*', este centro educativo se encuentra en el tercer puesto a nivel nacional y en el primer puesto a nivel autonómico, ofreciendo servicios de alta calidad. [41] y [42]

El precio de sus tarifas varía desde 600 a 1.100€ al mes, en función de los servicios contratados. **El horario de este centro es de 8:30 a 17:30 horas**. De entre todos se han destacado los siguientes aspectos diferenciadores:

- **Escuela bilingüe (además del inglés también ofertan otros idiomas: francés y alemán)**
- **Uso de tabletas y ordenadores portátiles en las aulas**
- **Comedor con cocina propia**

▪ **COLEGIO LICEO EUROPEO**

El colegio Liceo Europeo, también ubicado en ‘*La Moraleja*’ (Madrid), se sitúa como el segundo en su sector a nivel autonómico y séptimo a nivel nacional. Este centro educativo incorpora las últimas tendencias y mejoras, situándose entre los primeros en su sector. Introduce el método ‘*LEGO Education*’ como parte del sistema educativo para que los alumnos adquieran nuevas cualidades fomentando la creatividad, el trabajo en equipo, etc. También incorporan la música como elemento educativo y su aprendizaje está basado en el juego y la diversión, todo ello en un ambiente familiar desarrollando facultades con mayor facilidad. [43] y [44]

El **precio mensual** ofertado en este centro puede ir **desde los 520 hasta los 750€**, incluyendo media pensión. Excepto los viernes, que el horario de salida es 2 horas antes, el resto de días de la semana **el horario de apertura del centro es de 7:30 a 19:00 horas**. Además, destaca frente al resto de centros por las siguientes características:

- **Escuela bilingüe (además del inglés también ofertan otros idiomas: francés, alemán y chino)**
- **Uso de tabletas y ordenadores portátiles en las aulas**
- **Comedor con cocina propia**
- **Pizarras digitales**

▪ **ESCUELA INFANTIL BASE**

Situada en la localidad de Alcobendas, es una escuela bilingüe que ofrece servicios de Primer y Segundo Ciclo de Educación Infantil. Basada en el dinamismo e innovación, busca las últimas tendencias metodológicas y fomentar el uso de las TIC entre los alumnos. Su sistema educativo está enfocado al bilingüismo, basándose en la adquisición y desarrollo de valores, en la solidaridad y en el compromiso con el medio ambiente. [45]

Esta escuela privada oferta los siguientes servicios:

- **Comedor escolar con cocina propia**
- **Orientación y psicopedagogía**

- **Escuela bilingüe**
- **Uso de tabletas en las aulas**

La tarifa media mensual en este centro varía desde los 300 hasta los 450€ (sin incluir comedor), permitiendo incluso la posibilidad de establecer horarios parciales. **El horario de apertura del centro es desde las 8:00 a las 18:00 horas.**

▪ **ESCUELA INFANTIL ANTÓN PIRULERO**

La Escuela Infantil Antón Pirulero de Coslada es una escuela pública moderna caracterizada por su flexibilidad e innovación a la hora de ofrecer sus servicios, empleando el juego como método educativo y adecuando las diferentes actividades a las características personales de cada uno, siendo primordial la adquisición de valores, de hábitos de higiene y salud, etc. En esta escuela se da el primer contacto entre los menores y un segundo idioma a través de diferentes actividades y juegos y el empleo de diversas rutinas y hábitos diarios. [46]

Características que distinguen a esta escuela del resto de competidores del sector son:

- **Educación bilingüe**
- **Comedor escolar con cocina propia**
- **Imparten únicamente servicios de Primer Ciclo de Educación Infantil** (mayor especialización y exclusividad)
- **Interés por el cuidado del medioambiente** (cuentan además con espacio exterior y huerto adaptado a la enseñanza de los menores)

El horario del centro es de 7:30 a 15:30 horas. El precio de las tarifas de este centro varía en concepto de escolarización, comedor y horario de las tarifas escogidas (*Precios públicos de los servicios de las escuelas infantiles y casas de niños*, orden por la que se establecen las cuantías de los precios públicos por los servicios y actividades de las escuelas infantiles en función de la renta per cápita de la unidad familiar).

▪ **ESCUELA INFANTIL GEPETTO**

Este centro de Primer Ciclo de Educación Infantil se sitúa en el distrito de Vicálvaro. Dispone de 3 únicas aulas, una por cada grupo de edad (de 0 a 1, de 1 a 2 y de 2 a 3 años de edad). Aunque no incorpora ningún programa bilingüe a su sistema formativo, cuenta con una pequeña iniciación al inglés durante los primeros años de edad. Durante el transcurso de las diferentes aulas son llevadas a cabo numerosas actividades, bien sean ejercicios de psicomotricidad, de desarrollo del lenguaje y del pensamiento, etc. [47]

Sus principales propiedades son:

- **Iniciación al bilingüismo**
- **Comedor escolar con cocina propia**
- **Escuela para padres**
- **Apertura del centro durante todo el año**

El precio de las tarifas mensuales ofertadas en el centro varían desde 150 hasta 350€. Además, se ofrece la posibilidad de otros horarios en función de las necesidades del cliente. **El horario de apertura del centro es de 7:00 a 18:00 horas. [47]**

Mediante la técnica del Benchmarking y tratando de especificar más detalladamente las propiedades de los diferentes competidores escogidos, ha sido elaborada la siguiente tabla que recoge los aspectos más importantes que han sido necesarios estudiar de cada empresa, permitiendo al mismo tiempo posicionar a la empresa que se quiere crear.

Para poder clasificar a cada empresa según sus propiedades se ha empleado un **rango de 5 valores** y se han calificado con una puntuación de 5 aquellos aspectos más destacables e importantes y con un 1 los más débiles. Esta tabla permite situar a la empresa en cuestión y a los rivales directos más fuertes, tratando de mejorar aquellos campos más débiles y de potenciar los más fuertes en el futuro.

CENTRO	PRECIO	LOCALIZACIÓN	FLEXIBILIDAD	CALIDAD	ORGANIGRAMA	CAPACIDAD FINANCIERA	EXPERIENCIA
COLEGIO SAN PATRICIO	1	5	3	5	5	5	5
COLEGIO LICEO EUROPEO	2	5	3	5	4	5	4
ESCUELA INFANTIL BASE	3	4	4	4	3	4	5
ESCUELA INFANTIL ANTÓN PIRULERO	4	3	4	3	3	3	4
ESCUELA INFANTIL GEPPETTO	5	2	5	2	1	2	3
CHILDREAMS	3	3	4	3	2	2	1

Tabla 11: Competidores potenciales

Elaboración propia

La elaboración de esta tabla no es importante únicamente durante los primeros años de actividad y en el estudio del sector, sino que también es de gran utilidad emplearla a los 3, 5 y 10 años del inicio de este proyecto, como puede verse en el *‘Plan de expansión’*.

9.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La **Tabla 11** permite comprobar en primera instancia como el *‘Colegio San Patricio’* y el *‘Colegio Liceo Europeo’* se han situado como los mayores competidores no solo por su larga experiencia en el sector (más de 40 y 50 años respectivamente) sino por la calidad de sus servicios y su excelente ubicación.

Sin embargo, las tarifas en estos centros son más elevadas que en el resto de escuelas infantiles dado que sus servicios van dirigidos a personas de clase social media y alta, permitiendo que escuelas infantiles como *‘Geppetto’* destaquen por su menor precio. En esta última se pueden contratar servicios durante todo el año desde 150 € al mes, incluyendo el mes de agosto.

También han sido incluidos centros infantiles como *‘Antón Pirulero’* por su localización, ya que están ubicados en una zona cercana y además sus características son muy similares a *‘Childreams’*, estableciéndose como competencia directa de la empresa. Sin embargo, se trata de un centro de carácter público y la diferencia en cuanto a condiciones, precios y propiedades es considerable.

La siguiente ilustración permite visualizar las diferentes características de *‘Childreams’* en el momento de su creación. Este mismo gráfico ha sido realizado más adelante en el *‘Plan de expansión’* ya que recoge de manera esquemática los puntos más importantes de la empresa:

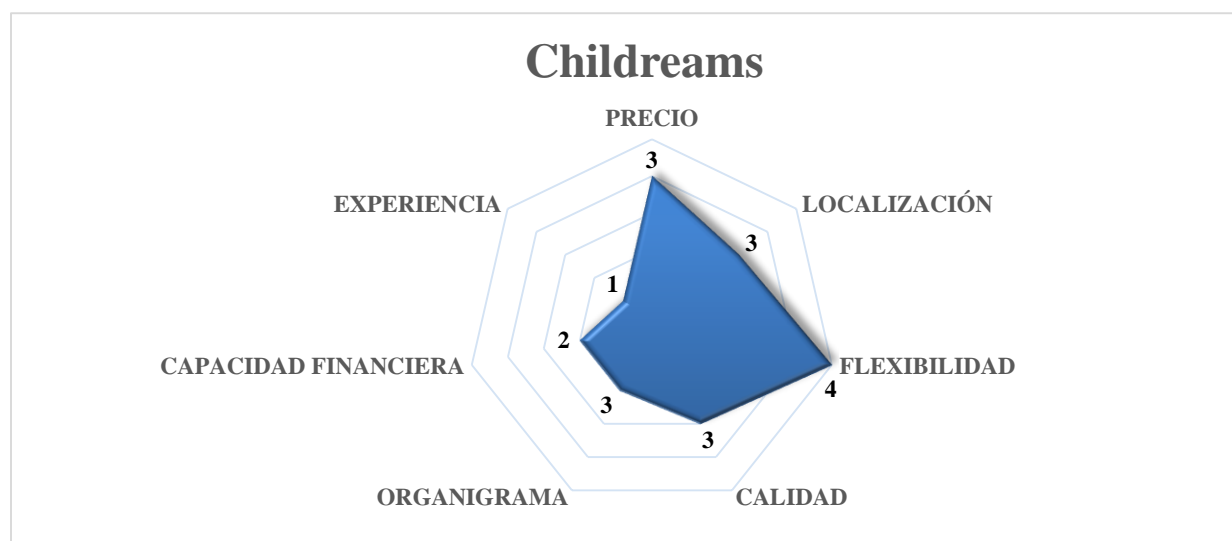


Ilustración 23: Propiedades iniciales de Childreams

Elaboración propia

Se ha procedido a la clasificación de la empresa de esta forma siguiendo un criterio común basado en las siguientes justificaciones y en la evaluación del resto de empresas de la competencia:

- **Precio:** la empresa cuenta con un valor de 3 sobre 5. Teniendo en cuenta la alta calidad de los servicios ofertados, el personal altamente cualificado, la gran cantidad de actividades, eventos y excursiones realizadas, se trata de un precio asequible por la clientela y con escaso margen de mejora. Sin embargo, la existencia de escuelas públicas y centros privados que ofertan servicios de educación infantil a precios menores es la causa principal de dicha puntuación.
- **Localización:** aunque la empresa ha sido ubicada en una zona donde el crecimiento y las probabilidades de éxito son mayores, se ha considerado que hay otras zonas mejores como las ciudades de Parla, Móstoles o incluso el centro de Madrid, Alcobendas, etc. donde las oportunidades para negocios de estas características son menores. Sin embargo, los beneficios empresariales en estas zonas de mayor concurrencia y densidad de población son mayores, creando una empresa con marca e imagen propias más reconocibles por los clientes. Por estas razones se ha calificado con 3 la localización de la empresa *‘Childreams’*.
- **Flexibilidad:** siendo uno de los factores más importantes a la hora de crear un negocio, se considera que la empresa *‘Childreams’* obtiene un elevado rango en este punto ya que cuenta con diversas tarifas y ofrece la posibilidad de establecer presupuesto y horarios especiales en función de las necesidades de la demanda. La calificación otorgada en este caso es de 4 puntos sobre 5 posibles.
- **Calidad:** en este caso se ha otorgado una puntuación de 3, ya que pese a ser ofertados servicios de alta calidad y con personal altamente cualificado, éstos tienen gran capacidad de mejora a medida que se gane experiencia en el sector, luego se ha considerado que en el futuro se pueden alcanzar niveles cercanos a la calidad máxima buscada.
- **Organigrama:** aunque el personal es altamente cualificado, el organigrama de la empresa es muy simple en comparación con el resto de la competencia, razón por la cual se ha otorgado una puntuación de 2 sobre 5. Se espera que en el futuro la empresa consiga incorporar nuevas funciones, como por ejemplo monitores de ocio y tiempo libre para los diferentes eventos y actividades extraescolares e incorporar mayor cantidad de educadores, orientadores, etc. dando mayor cobertura a las diferentes funciones y actividades realizadas y contando con una plantilla más compleja.
- **Capacidad financiera:** este factor ha sido evaluado con un nivel 2 ya que, al tratarse de una empresa nueva en la cual ha sido invertido prácticamente todo el capital social el primer año, es necesario un periodo de recuperación para subsanar dicha deuda. En

el caso totalmente opuesto están aquellas empresas de la competencia consolidadas en el sector, contando con una clientela fija anualmente y una capacidad financiera mucho mayor que la que posee la empresa *‘Childreams’* en su primer año de actividad.

- **Experiencia:** es un factor de gran importancia, ya que negocios bien consolidados en su sector correspondiente cuentan con una mayor cantidad de clientes fijos. En este caso, al tratarse de una empresa nueva en el sector y sin experiencia previa, ha sido calificada con la menor puntuación posible. Sin embargo, se trata de un factor de rápido crecimiento y la empresa irá consolidándose en el sector educativo y ganando progresivamente la confianza de los clientes.

9.4 ESTRATEGIA DE SERVICIO

Los servicios de *‘Childreams’* están dirigidos a todos aquellos niños de entre 0 y 3 años cuyos padres aprueban los valores y la política desarrollados en el centro. Sin embargo, como en todo negocio, siempre hay ciertas limitaciones. En este caso han sido debidas a la capacidad máxima de alumnos disponible por aula según su grupo de edad.

Atendiendo al *Anexo 7*, donde ha sido incluido el *Decreto 18/2008, de 6 de marzo, por el cual se establecen los requisitos que deben cumplir los centros que imparten Educación Infantil en la Comunidad de Madrid*, el número máximo de plazas disponible por aula y grupo de edad son:

Grupo de edad	Número máximo de alumnos por aula
0 - 1 años	8
1 - 2 años	14
2 - 3 años	20

Tabla 12: Capacidad máxima por aula según edad

Elaboración propia. Fuente: B.O.E.

Aunque el boletín del estado regula de esta forma la capacidad máxima por unidad, si fuera necesaria una mejor gestión del centro en cuanto a capacidad existe la posibilidad de crear aulas con alumnos pertenecientes a diferentes grupos de edad, siendo 15 el número máximo de alumnos por unidad. Generalmente la creación de estas aulas se debe a insuficiencia en el número de alumnos en alguno de los grupos, tomando como medida la unión de varios grupos con el fin de optimizar los recursos disponibles, evitando de este modo gastos innecesarios.

Los servicios de *‘Childreams’* se caracterizan fundamentalmente por su flexibilidad, por su precio y por su elevada calidad. Han sido diseñadas diversas tarifas con el objetivo de satisfacer a la mayor cantidad de demanda posible a precios verdaderamente asequibles para los clientes que

decidan contratar sus servicios, ajustando específicamente sus necesidades a estas tarifas. En todo momento se debe mantener una excelente comunicación vendedor-cliente, tanto con los clientes actuales como con los posibles clientes futuros, generando un buen ambiente desde el comienzo y tratando de ofrecer servicios observando en todo momento sus preferencias.

9.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

El principal objetivo es satisfacer de la mejor manera posible a la clientela, estando continuamente a su servicio otorgando máxima flexibilidad. De esta manera, han sido ofertadas diferentes tarifas cuyo precio depende directamente del horario contratado y fijadas en base a, fundamentalmente, el precio de las empresas competidoras.

9.5.1 TARIFAS

El precio de las tarifas ha sido estimado en base a los datos recogidos por el INE, teniendo también en cuenta los precios que ofrecen otros centros educativos de características similares. De esta manera no solo se logra tomar una referencia para establecer las tarifas y los precios de la empresa, sino que también se toma cierta ventaja competitiva realizando descuentos y ofertas para atraer futuros clientes.

Debe tenerse en cuenta el **horario oficial de apertura y cierre del centro**, que ha sido fijado **de 09:30 a 16:30 horas**. Sin embargo, este horario depende fundamentalmente de la demanda, ofreciendo servicios a partir de las 09:00 horas llegando hasta las 17:00 horas si fuera necesario, adaptando las distintas actividades del centro a la demanda.

Las diferentes tarifas que cada cliente que haya contratado los servicios del centro educativo **‘Childreams’** tiene la posibilidad de seleccionar son:

Tarifa	Horario	Precio
1	09:30 - 13:30 (sin incluir comedor)	360 €/mes
2	09:30 - 15:30 (incluye comedor)	460 €/mes
3	09:30 - 16:30 (incluye comedor)	480 €/mes

Tabla 13: Tarifas Childreams

Elaboración propia

Se han creado al mismo tiempo una serie de tarifas especiales para cubrir la mayor cantidad de demanda posible. El precio de estas tarifas especiales complementa el precio de las anteriores,

luego la suma de ambas es el precio total final. Estas son las ofertas especiales ofrecidas por la empresa:

Tarifa especial	Horario	Precio
Programa de madrugadores	09:00 - 09:30 (incluye desayuno)	20 €/mes
Programa de tarde	16:30 - 17:00 (incluye merienda)	20 €/mes

Tabla 14: Tarifas especiales Childreams

Elaboración propia

Tanto el desayuno como la merienda son servicios de elevada demanda, luego estos programas influyen positivamente en la clientela de la empresa. Por un lado, la mayor parte de trabajos comienzan alrededor de las 9:00 horas, luego la creación de este **‘Programa de madrugadores’** permite a los progenitores poder alojar a sus hijos, despreocupándose y dejando al personal del centro a su cargo ya que son ellos los encargados de cuidar a los menores y servir el desayuno. Por otro lado, se ha creado también una tarifa especial de tarde, denominada **‘Programa de tarde’**, que mantiene abierto el centro desde las 16:30 hasta las 17:00 horas, ofreciendo servicios de merienda a los menores, muy valorado por los progenitores.

Los precios impuestos para cada tarifa han sido calculados teniendo en cuenta las tarifas propias y las que poseen otros centros educativos que ofrecen servicios similares, comparando los precios entre ellos y tratando de obtener cierta ventaja competitiva ofreciendo tarifas más baratas, descuentos, etc.

La política de **‘Childreams’** establece al mismo tiempo una serie de reglas que han de ser cumplidas por los clientes:

- **Toda modificación o anulación de los servicios y tarifas contratadas deben ser comunicados** bien vía e-mail bien por escrito o en secretaría antes del día 20 de cada mes. En caso de no cumplir esta normativa podrá procederse al cobro de un 10% del importe referido.
- **El periodo de pago de cada mensualidad abarca del día 1 al día 10 de cada mes.** Pasada la fecha, en caso de no estar justificado el retraso de dicho pago se procederá al cobro añadido de un 5% del importe.

Una vez desarrollados los precios mensuales para cada tarifa y horario se han establecido el resto de pagos que han de ser efectuados por los clientes:

Descripción	Importe
-------------	---------

Matrícula	150 €/año
Uniforme: corto y largo	17,5 €/unidad
Comedor	140 €/mes

Tabla 15: Servicios incluidos en Childreams

Elaboración propia. Fuente: Páginas web y contacto a proveedores

Sin embargo, las tarifas que incluyen el precio del comedor están exentas del pago de esta cantidad, puesto que ya está incluido en la propia tarifa y dentro del horario habilitado. En base a datos ofrecidos por escuelas infantiles de similares características, se ha estimado que el 25% de los alumnos matriculados en el centro no escogen la opción de comedor y hasta un 50% no estará incluido en el programa de madrugadores y de tarde.

9.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La captación de clientes ha sido comenzada no solo a partir del momento en que se ha iniciado la actividad de la empresa, sino que previamente se ha dado a conocer la propia empresa, sus servicios y promociones y, fundamentalmente, los valores y ofertas educativas más importantes que la diferencian del resto de empresas similares presentes en el mercado en la actualidad.

Para ello, una vez escogido el nombre de la empresa se ha diseñado un logotipo incluyendo un eslogan que define en una sola frase los valores que tratan de inculcarse. A continuación se ha mostrado el proceso seguido:

- **Nombre y logotipo:** el nombre de la empresa surgió de un modo muy sencillo hablando con amigos y familiares, escogiendo **‘Childreams’** como la mejor opción dado que mediante la unión de dos palabras (**‘Child’** y **‘Dreams’**) que simbolizan perfectamente el tipo de negocio resultó un nombre simple y particular.

La primera palabra, **‘Child’** o en español **‘niño’**, hace referencia a aquellas personas a quienes han sido ofertados los servicios y valores de la empresa. Son ellos a quienes van destinadas las funciones que tienen lugar en el centro y en todo momento se busca su satisfacción personal, dando solución a los problemas que puedan surgir.

Por el otro, la palabra **‘Dreams’** o en español **‘sueños’** hace referencia a esos sueños de los niños plagados de imaginación donde todo el mundo es feliz y busca ayudar al prójimo por encima de todo, logrando un ambiente de ensueño donde vivir es considerado un lujo. Como se puede ver en el siguiente punto, el símbolo consiste en el cubo de madera de juguete que todo niño ha tenido alguna vez a lo largo de su etapa educativa. En el logotipo dicho cubo es empleado como unión entre ambas palabras, logrando un diseño espectacular

lleno de colores vivos que resultan muy atractivos tanto a padres como a niños. También ha sido incluido el eslogan de la empresa pues otorga mayor valor al diseño. El resultado final tras varios bocetos ha sido el siguiente:



Ilustración 24: Logotipo Childreams

Elaboración propia

- **Símbolo:** desde un primer momento se pensó en incluir como símbolo representativo de la empresa un **cubo de madera**. Se trata de un juguete con muchos años de historia que incluye todas las letras del alfabeto, aunque también puede incluir números y símbolos matemáticos o animales.

Su diseño es verdaderamente simple, pues están fabricados con madera teñida con pinturas al agua, material que no es tóxico y permite que niños de todas las edades puedan jugar con ellos.

En este caso, se ha escogido un cubo de madera con la letra '**D**' implantada en todas sus caras para poder unir las palabras que componen el nombre de la empresa. En la siguiente ilustración se puede ver el símbolo incluido en el logotipo como ya pudo verse anteriormente:

Ilustración 25: Símbolo Childreams

Elaboración propia

- **Eslogan:** es una frase breve cuya finalidad es, tal y como recoge la RAE [9], meramente publicitaria y propagandística. Aunque bien es cierto que lo que la escuela infantil ‘*Childreams*’ busca con el eslogan es atraer a mayor cantidad de clientes y hacer más atractivo el logotipo de la empresa, con el eslogan se ha buscado aplicar un doble sentido.

Tras varias alternativas, como pudo ser ‘*Better education. Better future*’, al final fue escogido un eslogan que definía a la perfección la misión con la cual fue creado este negocio: ‘*Creating the future*’.

Este eslogan abarca diferentes campos empleando una sola frase que contiene 3 palabras y, aunque no hace referencia directa a esos ámbitos, indirectamente si logra conseguirlo. Los campos a los que se hace referencia son los siguientes:

- **Importancia del idioma:** el conocimiento de una segunda lengua es imprescindible. En la actualidad, ya sea por motivos laborales o por motivos personales, el empleo del inglés es muy frecuente y cada vez es más el número de personas que hablan este idioma a nivel internacional.

Sin embargo, en España esto supone un problema, ya que el número de personas capaces de hablar este idioma sin dificultad es escaso, bien por la educación recibida bien por la falta de interés.

En ‘*Childreams*’, mediante el programa bilingüe incorporado al sistema educativo, se ha tratado de inculcar a los alumnos la importancia de ambos idiomas por igual, empleando el mismo número de horas de enseñanza en uno y otro idioma. Con ello se logra que en un futuro estas personas no tengan dicha desventaja y puedan disfrutar de más oportunidades, ya sea trabajo y/o experiencias internacionales u oportunidades en España donde sea necesario un alto nivel de inglés.

- **Importancia de la Educación Infantil:** aunque el Primer Ciclo de Educación Infantil no sea obligatorio en España eso no implica que no sea necesario.

Numerosos estudios defienden que aquellos alumnos que han cursado esta etapa formativa en el futuro están más capacitados y desarrollan capacidades potenciales que aquellos niños que no han cursado el Primer Ciclo, ya que se sientan las bases del sistema educativo con anterioridad.

De gran importancia resulta la **continuidad de la educación recibida en los centros infantiles por parte de los padres en la vida cotidiana y familiar**, siendo educadores y progenitores responsables de la educación siguiendo los mismos patrones. En esta primera etapa es configurada la personalidad de los menores, luego al mismo tiempo que es importante una buena base educativa también lo es seguir las pautas y consejos adecuados.

En resumen, toda educación recibida en los primeros años de vida es adquirida y procesada, creciendo y desarrollando facultades en el futuro en base a ella.

- **Importancia del futuro:** para finalizar se ha hecho referencia a la importancia que tiene el futuro en sí. Uno de los objetivos es cambiar la mentalidad de las personas, pero ese proceso es muy complicado de desarrollar en las generaciones actuales. Por esta razón ha sido creada la empresa '*Childreams*', tratando de **mejorar el sistema educativo actual** y cambiar la mentalidad de las generaciones futuras. Aunque por sí misma no puede lograr enormes cambios, toda pequeña aportación al sistema educativo es buena.

Esta empresa presenta a las generaciones futuras su visión para que sean ellas quienes puedan cambiar esa mentalidad de la que se habla y cuyo movimiento tenga efecto en la sociedad actual, promoviendo los mismos valores. Con ello no solo se logra una sociedad mejorada, donde valores como son la honestidad, la colaboración y la humildad destaquen por encima del resto, sino que se cumple el objetivo marcado el día en que se puso en marcha este proyecto.

Uniendo estas 3 ideas principales y creando un diseño y apariencia sencillos se ha obtenido el siguiente resultado:



Creating the future!

Ilustración 26: Eslogan Childreams

Elaboración propia

Posteriormente al diseño y creación de una imagen para la empresa se ha seguido un plan de comunicación desarrollado a través de diversos medios:

- **Creación de página web:** el centro educativo cuenta con servicio web, donde cualquier persona pueda acceder, sean o no clientes, obteniendo toda la información acerca del centro, el programa educativo que se sigue o el material e instalaciones del mismo. También dispone de un apartado personal para los padres que contraten los servicios de la empresa donde se actualizan todos los avances, desarrollos y evaluaciones de sus hijos a lo largo del curso matriculado.

Estas actualizaciones son llevadas a cabo semanalmente por todos los educadores con los que cuenta la empresa, evaluando extensamente todo desarrollo personal. Al mismo tiempo, si coordinador y psicólogo lo consideran relevante, ambos están habilitados para incluir evaluaciones tanto a nivel personal como a nivel de aula.

En la siguiente ilustración se puede ver la web creada y el diseño escogido, resultando realmente útil y simple el uso de la misma. Contiene toda la información de la empresa y datos de contacto como pueden ser la ubicación, el correo electrónico y las diferentes redes sociales:



Ilustración 27: Portada página web Childreams

Elaboración propia. Fuente: Weebly

Esta página web se encuentra en la actualidad en vía de desarrollo y se ha previsto que en menos de un mes pueda ser usada con normalidad, contando con la mayor cantidad de información posible: horarios, tarifas, instalaciones, etc.

PÁGINA WEB: <http://www.childreamscoslada.weebly.com>

- **Uso de las redes sociales:** sin duda alguna el mejor medio para promocionar el centro de educación infantil son las redes sociales, ya que la rapidez de expansión es notable comparado con otros medios.

El bajo coste y el gran impacto que tiene invertir en marketing por las diferentes redes sociales las sitúan como herramienta imprescindible a la hora de promocionar un negocio vía internet. Mediante estas redes sociales se puede intercambiar información y opiniones para afianzar la relación con los clientes.

En la actualidad las redes sociales han pasado a ser una herramienta indispensable en la vida de las personas, dando especial importancia y siendo necesario el conocimiento de aquello que ocurre al otro lado del planeta. **Facebook, Twitter y LinkedIn** han logrado incrementar exponencialmente la comunicación a nivel internacional, compartiendo información en cuestión de segundos. Sin embargo, servicios como el correo electrónico siguen siendo necesarios y resulta imposible sustituirlos por otros medios de comunicación electrónica más novedosos.

Las redes sociales empleadas en esta empresa son:

- **Correo electrónico:** es una red de comunicación electrónica privada que es empleada para el contacto entre los clientes y la empresa y también dentro del propio centro como red interna. Su finalidad es mantener un contacto directo y facilitar la comunicación entre ambas partes sin necesidad de desplazamiento.

La cuenta de correo electrónico ya se encuentra activa, luego cualquier persona puede contactar con la empresa y recibirá respuesta inmediatamente. Para ello, simplemente debe enviar un mensaje con el siguiente destinatario:

CORREO ELECTRÓNICO: Childreams@outlook.es

- **Facebook:** herramienta con más de 10 años de existencia que permite mantener una conexión entre los integrantes mediante un perfil o cuenta donde los usuarios suben información acerca de su persona, características, preferencias, intereses, etc. Es la red social por excelencia, dada su relevancia en el mercado, y permite de manera sencilla mantener contacto diario con personas de todo el mundo.

En este caso, Facebook es empleado como vía de comunicación personal entre los clientes que ya han contratado los servicios de **‘Childreams’** y como vía de promoción entre los usuarios de Facebook que aún no lo hicieron, dando a conocer las nuevas ofertas.

También sirve como vía de comunicación entre los proveedores y la empresa, realizando negocios para el futuro y dando a conocer nuevas tendencias y sistemas

en el sector, creando nuevas alianzas entre empresas que permitan crecer como empresa y como colaboradores.



Ilustración 28: Perfil Facebook

Elaboración propia. Fuente: Facebook

La empresa ya cuenta con un perfil de Facebook, donde diariamente es actualizada información y semanalmente son ofrecidas promociones que los clientes pueden emplear para reducir el coste de su matrícula.

FACEBOOK: Childreams Coslada

- **LinkedIn:** esta red social está más enfocada para crear relaciones comerciales y laborales así como formar parte de grupos de debate y compartir información sobre temas de actualidad en los que se tiene interés.

También ha sido empleada a la hora de contratar personas para la empresa, ya que los contactos pueden compartir su *Currículum Vitae* y presentarse a distintas ofertas de empleo. Se ha descartado a aquellas personas no habilitadas para trabajar en '*Childreams*' y citado a aquellas que han superado esta primera fase, pasando a tener una entrevista personal.

El perfil de LinkedIn ya está activo aunque se encuentra poco desarrollado. Son los directivos de la empresa los que se encargan de potenciar la cuenta y aumentar la relevancia de la empresa a través de la información compartida en ella. El perfil de la empresa en esta red social es el siguiente:

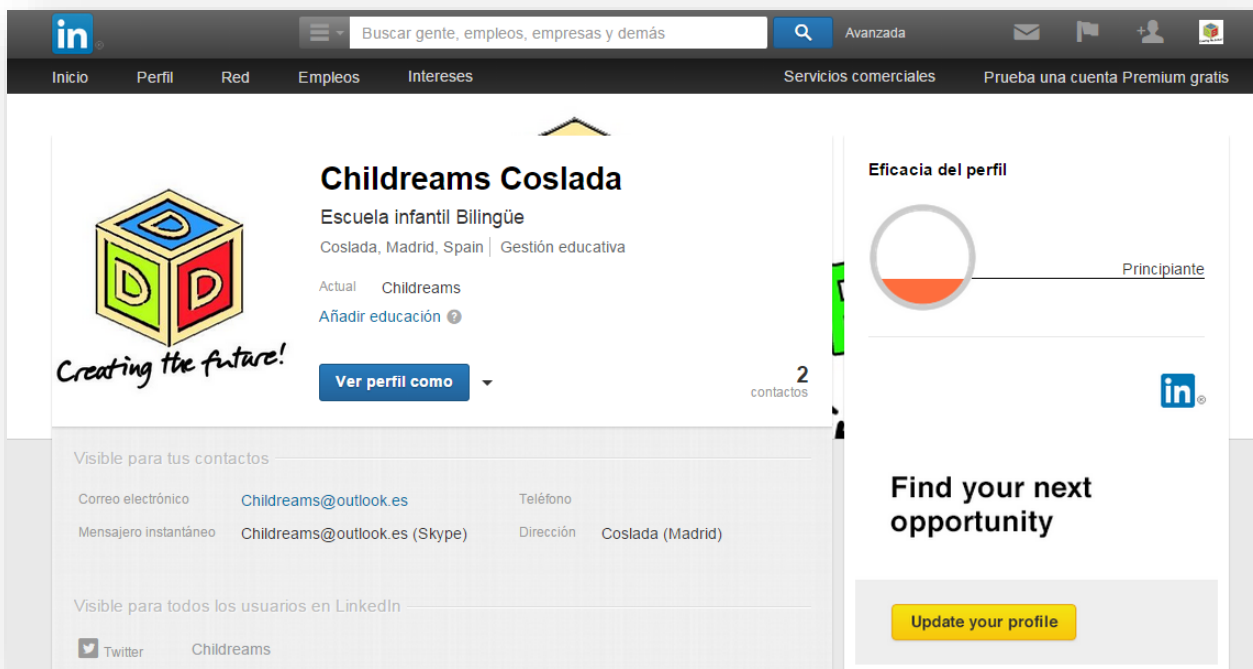


Ilustración 29: Perfil LinkedIn

Elaboración propia. Fuente: LinkedIn

LINKEDIN: Childreams Coslada

- **Twitter:** es una red social como lo son Facebook y LinkedIn pero con la particularidad de poseer un límite de caracteres a la hora de compartir información. Es de gran utilidad para la empresa, permitiendo compartir los links de la página web y del resto de redes sociales para generar más visitas. Esto permite crear mayor número de clientes y estar continuamente en contacto con la actualidad mundial, luego es muy recomendado a la hora de crear redes de contactos.

‘Childreams’ busca en todo momento satisfacer al cliente a través de servicios de alta calidad a un coste adecuado. Es a través de la cuenta de Twitter, que ya se encuentra disponible y activa 24 horas al día, desde donde se comparten datos acerca de la empresa, informando de las nuevas tendencias, ofertas y promociones incluyendo los folletos que se han ido creando, facilitando el servicio al resto de usuarios de Twitter.

A continuación se muestra el perfil de Twitter de la empresa, actualmente en desarrollo:



Ilustración 30: Perfil Twitter

Elaboración propia. Fuente: Twitter

TWITTER: @Childreams

- **Elaboración de folletos:** pese a poder emplear Facebook para compartir con todos los usuarios los folletos elaborados, con la intención de llegar a una mayor cantidad de público (en la actualidad muchas personas desconocen o no usan frecuentemente las redes sociales) han sido repartidos folletos por comercios de la zona donde se ha instalado el centro e incluso por los diferentes comercios de Coslada, Vicálvaro, Mejorada del Campo, Torrejón de Ardoz, etc.

Los folletos son elementos empleados como método de comunicación directa con los clientes, dando a conocer los servicios ofertados por la empresa. Éstos no contienen información detallada acerca de las actividades llevadas a cabo en el centro, sino todo lo contrario, ya que de forma sencilla y con la información suficiente tratan de captar la atención del cliente y definir los principales valores y las propiedades específicas de la empresa.

En la siguiente ilustración puede observarse la primera versión oficial de folletos creada por la empresa '**Childreams**':



Ilustración 31: Folleto Childreams

Elaboración propia

Esta primera versión de folletos ha sido creada para promocionar la empresa y cuenta con un diseño simple y colorido, tratando de captar la atención de los potenciales clientes rápidamente. Como se puede comprobar en la *Ilustración 31* y más detalladamente en el *Anexo 5*, el contenido recoge a la perfección las propiedades de la empresa sin entrar en máximo detalle, al mismo tiempo que pone a disposición del cliente los datos necesarios para contactar con la empresa o ubicar sus instalaciones en caso de estar interesado y solicitar más información.

- **Elaboración de libros publicitarios:** al igual que han sido elaborados folletos publicitarios con la intención de captar de forma rápida y sencilla la atención de los clientes, al mismo tiempo se ha logrado elaborar libros publicitarios.

Estos libros publicitarios contienen mayor cantidad de información incluyendo no solo los datos de contacto y la ubicación, sino que permiten al cliente conocer la misión y los valores principales de la empresa así como definen detalladamente las propiedades de ‘*Childreams*’. El objetivo principal es afianzar la imagen y la marca de la empresa en el sector en el que se encuentra y conseguir captar mayor cantidad de clientes difundiendo esta información.

El resultado logrado al elaborar dicho libro publicitario ha sido el siguiente:



Ilustración 32: Libro publicitario (cara externa)



Ilustración 33: Libro publicitario (cara interna)

Elaboración propia

Como puede verse en la *Ilustración 32 y 33*, y más detalladamente en el **Anexo 5**, han sido incluidos las diferentes ventajas competitivas con que cuenta la empresa y sus objetivos estratégicos, dando información a su vez acerca del programa bilingüe desarrollado en el sistema formativo de la empresa. También incluye los diferentes datos de contacto y un pequeño mapa aéreo de la zona de Coslada donde se puede ver indicada la posición de la escuela infantil '*Childreams*'.

En el futuro, siempre y cuando la empresa pueda permitírselo y respetando el horario de los trabajadores, también serán realizadas diferentes actividades para tratar de captar mayor número de clientes y consolidar la cartera de clientes de la empresa:

- **Organización y participación en eventos:** se ha **previsto para el futuro** la creación de diferentes eventos diseñados para niños organizando juegos, creando parques temáticos, etc., donde los padres pueden llevar a sus hijos. De esta manera se establece un contacto directo con ellos y se puede detallar toda la información relativa al centro educativo. Algunos de los eventos a los que se hace referencia son:
 - Los viernes, una vez finalizadas las diferentes actividades, serán organizados **juegos y parques temáticos** dirigidos por los educadores del centro y destinados a los menores, donde los padres de los alumnos también pueden asistir y establecer contacto directo con el resto de clientes y con la propia empresa. La participación sería voluntaria y sin necesidad de confirmación de asistencia.
 - Los fines de semana serán organizadas **excursiones a la sierra o escapadas por el campo** durante todo el fin de semana con el fin de llevar a cabo actividades infantiles, familiares, etc. y poder mantener el contacto directo entre clientes y empresa. En estas excursiones, además de ocio y diversión, serán ofrecidas ayudas y pautas para que los padres de los alumnos puedan ponerlas en práctica en su hogar principal y de ese modo complementar la educación recibida en el centro. La participación en este tipo de eventos sería libre, pero la confirmación de asistencia deberá realizarse con cierta antelación.
 - Fines de semana alternativos también serán organizadas **excursiones al zoo y a parques** durante todo el día, siendo voluntaria la asistencia así como en el resto de eventos pero necesaria la confirmación de asistencia.

También es necesaria la participación en eventos educativos de gran importancia y relevancia, como puede ser **la asistencia a las diversas ferias educativas** organizadas en Madrid, como en el IFEMA, tomando como ejemplo la feria de '*La semana de la Educación*', en marzo de cada año, donde alumnos, profesores, padres y tutores pueden asistir en búsqueda de información, participando en diferentes actividades y juegos y disfrutando de ofertas y descuentos.

Cabe destacar la importancia que tiene la asistencia a congresos educativos donde se establecen nuevas normas y pautas en los sistemas educativos con la finalidad de reforzarlos e innovarlos. Así, congresos como pueden ser **‘SIMO EDUCACIÓN’**, organizado en Madrid, o **‘Congreso de Innovación Educativa’**, organizado en Toledo, ambos en el mes de octubre, sirven de gran ayuda, no solo a nivel empresarial sino personal también.

- **Acuerdos con otros negocios:** empresas como pueden ser el ‘Forus’ o ‘El olivo’, centros deportivos situados en Coslada con una frecuencia de usuarios diaria enormes, se sitúan en muy buena posición de cara a plantear acuerdos para la promoción y publicidad del centro. De esta forma, en **‘Childreams’** se ofrecen descuentos en las matrículas a los hijos de los clientes de esos centros deportivos que a través de la publicidad e información recibida finalmente decidan contratar los servicios del centro.

Por su parte, destinado a los padres de los alumnos, también se promocionan estos centros deportivos para que aquellos que no estén apuntados puedan hacerlo sin ningún coste de matrícula, pagando única y exclusivamente las mensualidades pertinentes.

- **Publicidad en periódicos locales:** publicitarse en prensa local es una vía de contacto rápida entre la empresa y futuros clientes que habitan en la zona. Por ello, se dispone de la posibilidad de contratar un espacio publicitario en periódicos locales, bien sea prensa digital o escrita, como pueden ser **‘La Quincena’** (diario digital de la Comunidad de Madrid) o **‘Gente’** (prensa local de Coslada, que cuenta con versión tanto digital como escrita).

Estas vías son adecuadas para un primer contacto entre la empresa y los futuros clientes. Sin embargo, la mejor campaña publicitaria es ofrecer ciertos descuentos y promociones que permitan atraer clientes que previamente no estaban suficientemente convencidos y afianzar aquellos que desde el primer momento no dudaron en contratar los servicios de la empresa. Las diferentes vías para ofrecer descuentos son:

- **Promoción de apertura:** durante los tres primeros meses tras la apertura de **‘Childreams’** aquellos usuarios que contraten sus servicios disponen de un descuento del 30% en su matrícula.
- **Varios hermanos en el mismo centro:** si varios hermanos son matriculados en el mismo curso en el centro educativo disponen de un descuento del 25% en la segunda matrícula, y en caso de que sean familia numerosa (3 o más hermanos) cuentan con un 50% de descuento a partir de la tercera matrícula.

- **Participación en eventos:** aquellas personas que participan en los diferentes eventos organizados y deciden apuntar y matricular a sus hijos en el centro tienen de un 20% de descuento en su matrícula.
- **Acuerdos con otras empresas:** las personas que aprovechan la información recibida en los centros deportivos citados anteriormente y matriculan a sus hijos en *'Childreams'* reciben un descuento del 20% en sus matrículas.

10 PLAN FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La principal inversión al poner en marcha este proyecto ha sido realizada al comienzo, teniendo en cuenta los diferentes aspectos y necesidades a cubrir. La suma total de capital que ha sido depositada al inicio incluye los procesos de alquiler y reforma del local, mobiliario, permisos y licencias, etc.

Teniendo en cuenta tanto las alternativas disponibles en cuanto a locales y reformas a realizar como los diferentes proveedores de mobiliario y equipamiento disponibles se han podido fijar los diferentes conceptos de capital inicial invertido, resumidos en la siguiente tabla:

CONCEPTO	COSTE
Fianza del local	2.800 €
Reformas	25.000 €
Mobiliario y equipamiento	26.100 €
Constitución de la sociedad	1.300 €
TOTAL	55.200 €

Tabla 16: Inversiones iniciales de la empresa Childreams

En el concepto '*Fianza del local*' el coste ha sido el asociado al alquiler y fianza del mismo, no siendo viable la compra directa del inmueble ya que supondría un gasto inicial realmente elevado, lo que hubiera provocado un desajuste en el balance de la empresa. Por ello, se estima que es mejor emplear el régimen de alquiler durante los primeros años desde la creación de la empresa y en un futuro valorar la opción de compra.

Por su parte, la empresa cuenta con un capital social inicial de 70.000€, siendo aportados 35.000€ por cada uno de los socios (en este caso será el director y el subdirector o coordinador, puesto que son las personas que han comenzado dicho proyecto). La suma total de capital social aportado por los socios es suficiente para cubrir los gastos totales que supone la inversión inicial realizada, permitiendo al mismo tiempo que cierta parte del capital social aportado vaya destinado a la caja de la empresa a fin de evitar posibles situaciones problemáticas.

10.2 INGRESOS Y GASTOS

Para conocer adecuadamente la financiación de la empresa es necesario enfocar la atención en los gastos e ingresos mensuales y anuales y comprobar si es viable la apertura del negocio, así como el número de niños necesario para poder cubrir la totalidad de gastos. Todos los datos consignados no incluyen el IVA, y se ha estimado una **subida anual del 1,5% de la tasa de inflación en base a la previsión del IPC de España para el año 2017.**

Las tablas que aparecen en los siguientes apartados resumen la actividad mensual y anual en *'Childreams'*, esquematizando todas las entradas y salidas de capital que han tenido lugar en ella.

➤ **INGRESOS:**

La mayor fuente de ingresos proviene de las matrículas y mensualidades de los alumnos matriculados. Sin embargo, no ha sido la única fuente de ingresos de la empresa *'Childreams'*, puesto que se ha contado al mismo tiempo con diversos aspectos:

- **Matrículas:** una vez los clientes han solicitado la escolarización de sus hijos en el centro educativo y ha sido aprobada su solicitud, se firma un acuerdo con la empresa. Una vez sus hijos están matriculados pasan a ser alumnos y pueden disfrutar de los servicios ofertados en *'Childreams'*.

El precio de cada matrícula es de **150 €**, aunque existen numerosas ofertas y descuentos disponibles que disminuyen el precio total al escolarizar a los menores en *'Childreams'*.

- **Mensualidades:** para evitar la fuga de clientes y asegurar el pago de las mensualidades la empresa exige el pago de 3 mensualidades simultáneamente en cada cobro realizado. Cada pago debe ser abonado en la cuenta que facilita el centro a los clientes antes del último día de cada mes asignado. Los meses asignados para el cobro de matrícula son agosto, noviembre, febrero y mayo.

El precio de las mensualidades es variable en función de las tarifas escogidas por los clientes, razón por la cual se ha empleado una cuota mensual y anual media para el cálculo de ingresos y gastos totales. Dicha cuota mensual se ha fijado en torno a 360 €/mes por alumno si no es incluida la opción de comedor y **470 €/mes** si es incluida la opción de comedor escolar.

- **Uniformes:** en este caso se dispone de dos tipos de uniformes, corto y largo, que pueden ser comprados por separado o conjuntamente, siendo obligatorio para todos los menores el uso de uniforme durante el curso escolar. El precio de los uniformes es de **17,5 €/unidad**, lo que permite a las familias un pequeño ahorro en comparación con la compra en tiendas independientes a la escuela infantil.

➤ **GASTOS:**

Para el apartado gastos se han tenido en cuenta los siguientes aspectos principales:

▪ **Gastos fijos:**

- **Salarios:** esto incluye desde el director y coordinador del centro hasta los diferentes educadores contratados por la empresa (diferenciando entre educadores y profesor en prácticas en cuanto a salarios). Más adelante han sido incluidas tablas con los salarios clasificados por mes, año y tipo de trabajador, permitiendo tener una visión general del gasto de personal. Asimismo, anteriormente fueron expuestas detalladamente las diferentes formas en que se han realizado dichas contrataciones y el modo en que ha sido elaborada la selección de personal.
- **Alquiler:** los gastos asociados al alquiler de local han sido de gran importancia, fundamentalmente al principio, incluyendo en este punto las reformas que han sido necesarias realizar. Así, también ha sido necesaria una **fianza inicial de 2.800 €**, equivalente a dos meses de mensualidad.

Referente a las **reformas**, se ha estipulado que el precio de reforma y agrupación de ambos locales tendrá un coste final en torno a **25.000 €**, empleando el capital social invertido para cubrir este coste junto con el resto de inversiones iniciales.

Por otro lado, el alquiler mensual ha sido negociado con el dueño de ambos locales, siendo fijado en concepto de **1.400 €/mes**, aumentando año tras año debido a la inflación.

- **Servicios subcontractados:** gastos fijos en cocina, limpieza, psicólogo, etc. debidos a servicios subcontractados a otras empresas necesarios para desarrollar las diferentes actividades que tienen lugar en el centro educativo. Éstos también han sido desarrollados más adelante, indicando el gasto mensual y anual y las mejoras llevadas a cabo en sus contratos anualmente.
- **Publicidad y participación en eventos y ferias:** todos los años, con intención de captar nuevos clientes y desarrollar el centro educativo en todos sus ámbitos, una pequeña parte de las finanzas de la empresa son destinadas a folletos publicitarios, carteles, etc. y a la participación en eventos, congresos y ferias junto con otras empresas del sector. La

publicidad y asistencia a congresos supone un gastos aproximado de **350 €/año** a la empresa.

- **Material escolar y de oficina:** tales como material de oficina, papeles, plastilinas, renovación de juguetes, etc. para el desarrollo adecuado de las aulas y de las actividades que tienen lugar en ella. Se ha supuesto que esto supone un gasto de **300 €/año**, pudiendo variar en función de la demanda y del número de alumnos matriculados.
- **Pañales y toallitas:** aunque todos los clientes deben suministrar a la empresa los pañales necesarios para cubrir las necesidades de los menores, '*Childreams*' cubre parte de este servicio mediante pedidos semanales de pañales y toallitas. Los precios varían en función de la talla y han sido incluidos anteriormente, siendo los precios reales de venta al público (ha de descontarse el IVA).
- **Gastos generales (agua, electricidad, gas, telefonía e internet):** dada la dificultad para establecer un precio fijo para estos gastos, se ha estimado que el gasto total anual es de **1.700 €** el primer año, teniendo en cuenta la inflación anual para años posteriores.

▪ **Gastos variables:**

- **Comedor:** en función del número de matriculados, el gasto en material para el comedor varía, luego ha de tenerse en cuenta a la hora de realizar el cálculo de gastos totales. Según los datos recogidos, cada alumno supone a la empresa un coste de **6 €/día** en concepto de material alimenticio.
- **Material escolar:** todo alumno, una vez matriculado, debe disponer de un iPad mini 3 que hace la función de material escolar dado que, como ya se comentó anteriormente, la empresa '*Childreams*' sustituye completamente el material escolar tradicional (cuadernos, libros, etc.) e introduce tabletas electrónicas en las aulas.

El precio de venta al público de cada una de ellas es de 310€, aunque debe descontarse el 21% referente al IVA y un 15% de descuento que ofrece la empresa Apple, resultando en **220€/unidad**. Además, los dispositivos electrónicos de aquellos alumnos que finalicen sus estudios en la escuela o que decidan abandonar el centro podrán ser reutilizados por los nuevos alumnos a fin de evitar sobrecostes.

- **Uniforme escolar:** resulta necesario incluir a su vez el gasto asociado a los uniformes solicitados para los diferentes alumnos matriculados. Teniendo en cuenta el precio original junto con las promociones que hacen las propias empresas encargadas de suministrar estos artículos, se ha fijado un gasto medio por alumno de **15 €/unidad**.

En la Tabla siguiente se pueden observar los diferentes ingresos y gastos mensuales y anuales en el primer año de existencia de la empresa, calculados dándose un escenario esperado. En ella, la primera columna hace referencia al concepto de ingreso o gasto, cuyo valor mensual y anual aparece en la segunda y tercera columna, respectivamente:

TABLA DE INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS (POR ALUMNO)		
	Mensual (€)	Anual (€)
Matrícula	-	150
Tarifa media(sin incluir comedor)	360	4.180
Tarifa media(incluido comedor)	470	5.390
Programa de madrugadores	20	220
Programa de tarde	20	220
Uniformes	17,5 €/unidad	
GASTOS DE EXPLOTACIÓN		
Alquiler local	1.400	16.800
Salario Director	1.500	21.000
Salario Coordinador	1.500	21.000
Salario Educadores	6.000	84.000
Gastos Seguridad Social	-	37.800
Servicio de cocina	500	5.500
Servicio de limpieza	480	5.280
Servicio de psicología	700	7.700
Visitas a ferias y Publicidad	-	350
Material oficina	-	300
Gastos generales (agua, electricidad, etc.)	-	1.700
Amortización	-	5.510
GASTOS VARIABLES (POR ALUMNO)		
Comedor	6 €/día	
Tableta electrónica	220 €/unidad	
Uniformes	15 €/unidad	

Tabla 17: Tabla de ingresos y gastos año 2016 escenario esperado

Se ha incluido al mismo tiempo la siguiente tabla para poder observar la evolución que sufren a lo largo de los 5 primeros años los gastos de explotación clasificados en función de su naturaleza:

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
ALQUILER	16.800 €	17.052 €	17.308 €	17.567 €	17.831 €
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	18.480 €	18.757 €	19.039 €	19.324 €	19.614 €
VISITAS A FERIAS y PUBLICIDAD	350 €	355 €	360 €	365 €	370 €
SEGURO	800 €	811 €	823 €	834 €	846 €
MATERIAL OFICINA	300 €	304 €	308 €	313 €	317 €
AGUA, LUZ, GAS, TELÉFONO E INTERNET	1.700 €	1.724 €	1.748 €	1.772 €	1.797 €
PAÑALES Y TOALLITAS	5.091 €	5.167 €	6.278 €	6.372 €	6.468 €
TOTAL	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €

Tabla 18: Gastos de explotación anuales

Para completar la anterior tabla se ha incluido el gasto en personal en función del número educadores con los que cuenta la empresa. Tomando como referencia los salarios anuales ofrecidos por la empresa en el primer año de actividad (escenario normal) e incluyendo el gasto en ‘Seguridad Social’, que supone a la empresa un 30% de los salarios totales, este ha sido el resultado obtenido:

Número de educadores	Director	Coordinador	Educador	TOTAL	TOTAL + Seguridad social
1	21.000 €	21.000 €	21.000 €	63.000 €	81.900 €
2	21.000 €	21.000 €	42.000 €	84.000 €	109.200 €
3	21.000 €	21.000 €	63.000 €	105.000 €	136.500 €
4	21.000 €	21.000 €	84.000 €	126.000 €	163.800 €
5	21.000 €	21.000 €	105.000 €	147.000 €	191.100 €
6	21.000 €	21.000 €	126.000 €	168.000 €	218.400 €
7	21.000 €	21.000 €	147.000 €	189.000 €	245.700 €

Tabla 19: Gastos personal en función del número de educadores primer año

Por norma general, dándose un escenario esperado, la empresa cuenta el primer año con el servicio de **4 educadores** de educación infantil para formar a los **41 alumnos** que se ha estimado

que se matriculan en el primer año de existencia de la empresa, lo que conlleva un gasto en personal anual de **163.800 €**.

Se ha llevado a cabo el cálculo del *punto de equilibrio* o *punto muerto* a partir del cual la suma de ingresos supera a la de gastos, tomando como ejemplo el escenario esperado propuesto en el primer año de actividad de la empresa. La siguiente ilustración resume tanto la evolución de los ingresos como la suma de gastos (fijos y variables) en función del número de alumnos matriculados:

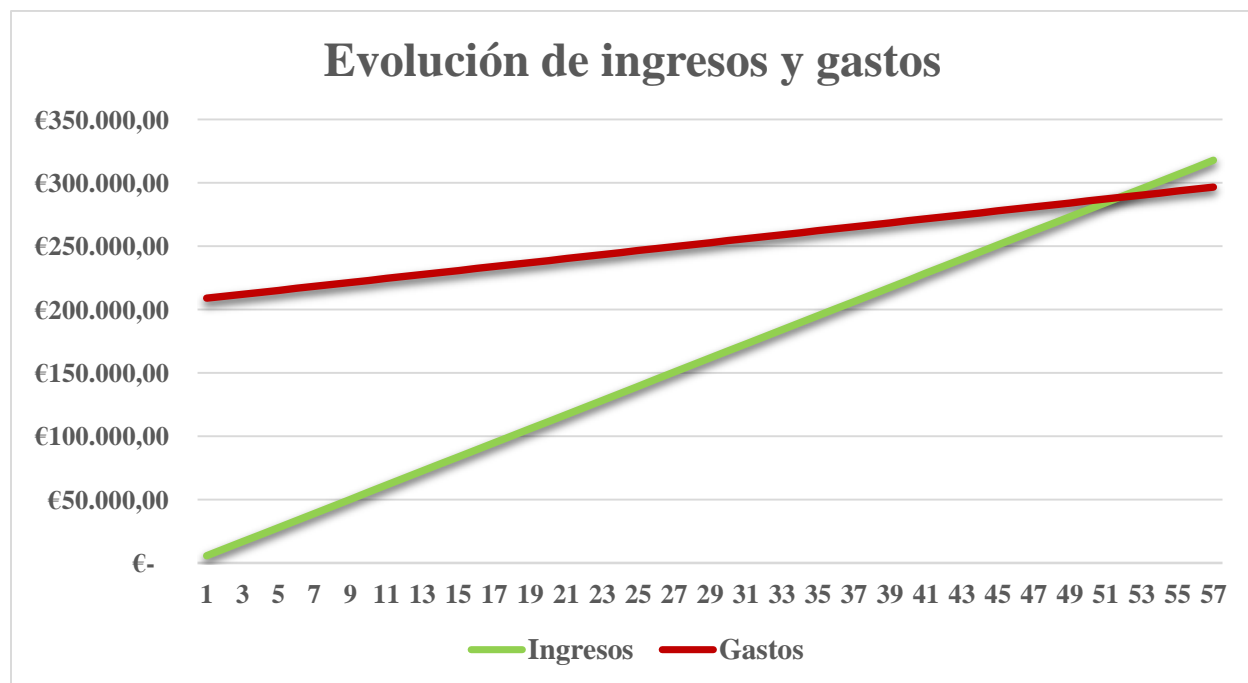


Ilustración 34: Evolución de ingresos y gastos en función del número de alumnos matriculados

Teniendo en cuenta este gráfico, el número de alumnos mínimo necesario para cubrir la totalidad de gastos es de **51**, es decir, a partir de este punto la suma de ingresos supera a la de gastos, siendo positivo el balance general.

Como se puede comprobar, la línea verde simboliza la cantidad de ingresos existentes en la empresa en función del número de alumnos. Al depender de éstos, parte de 0 y va ascendiendo a medida que aumenta el número de matriculados. Sin embargo, para el apartado gastos es diferente, pues contamos con unos gastos anuales fijos que ascienden hasta aproximadamente 200.000 €, sumando la parte correspondiente a los gastos variables en función del número de alumnos matriculados.

Al mismo tiempo se ha elaborado un gráfico que contiene la evolución de todos los gastos, tanto fijos como variables, durante los 5 primeros años de actividad de la empresa, incluyendo la incorporación del alumno en prácticas a la plantilla y tomando como escenario el caso normal:

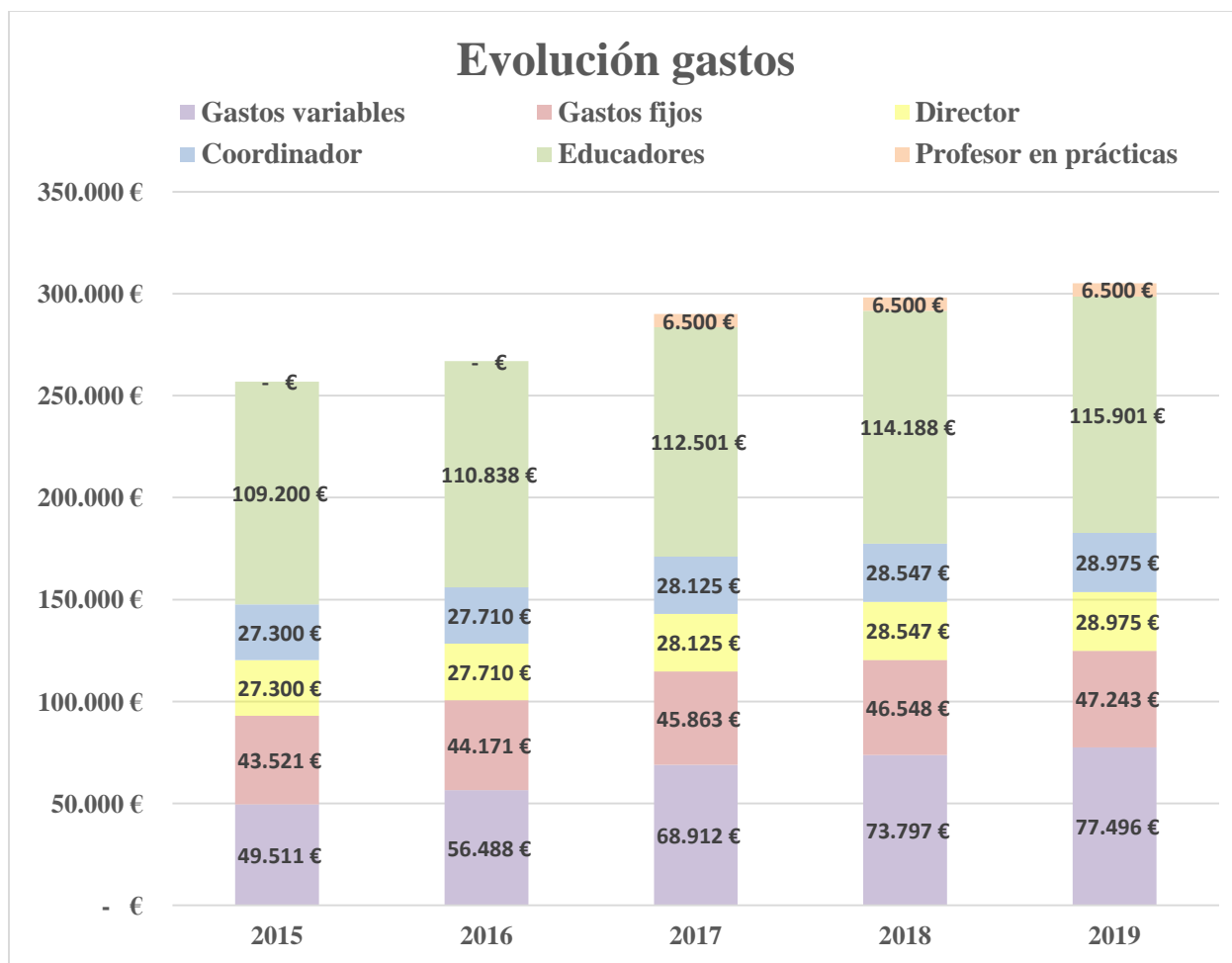


Ilustración 35: Evolución de gastos totales

En esta ilustración se encuentran agrupados los diferentes gastos que tienen lugar en la empresa durante los 5 primeros años. Tal y como se puede ver, prácticamente los gastos siguen una tendencia positiva con una cierta peculiaridad. A partir del tercer año, sumado a los gastos en educadores ya existentes (en este escenario normal el número de educadores es 4), se ha estimado necesaria la colaboración de un quinto educador, en este caso de un alumno en prácticas. Esto no solo permite realizar un convenio con la universidad, sino que además supone una gran oportunidad para uno de sus alumnos y permite a la empresa un gran ahorro en materia de salarios.

10.3 BALANCE DE ACTIVOS Y PASIVOS

Para resumir los flujos de activos y pasivos que han tenido lugar en la empresa los primeros 5 años se han elaborado los siguientes balances de activos y pasivos. Todos ellos han sido

realizados a finales de cada año y, en el caso del primer año exclusivamente, al inicio cuando fue creada la empresa.

Para poder entender bien el apartado del beneficio neto y de reservas se ha tratado de explicar adecuadamente ambos conceptos:

- El apartado beneficio neto se refiere al 50% de las ganancias netas una vez aplicados los impuestos y la amortización relativa a cada año, destinando esta cantidad a la autofinanciación de la empresa. El 50% restante ha sido repartido de la siguiente manera: 10% ha sido destinado a la subida de sueldos de los diferentes trabajadores de la empresa y 40% a la distribución de dividendos entre los dos socios principales de la empresa.
- El apartado reversas consiste simplemente en la suma entre el beneficio neto y las reservas del año anterior, diferenciando de este modo entre el beneficio neto de cada año y las reservas o beneficios netos acumulados hasta ese momento.

De esta forma, a continuación han sido elaborados los diferentes balances de activos y pasivos que tienen lugar en la empresa para poder simplificar los datos de manera sencilla (han sido tenidos en cuenta años completos, aunque se prevé que la empresa comienza a operar en Septiembre):

BALANCE GLOBAL (01/01/2016)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	18.900 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €
REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €		
EQUIPAMIENTO ELECTRÓNICO	4.500 €		
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
TOTAL ACTIVO	70.000 €	TOTAL PASIVO	70.000 €

Tabla 20: Balance activos y pasivos inicio 2016

BALANCE GLOBAL (31/12/2016)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	24.010 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €

REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €	BENEFICIO NETO	0 €
EQUIPAMENTO ELECTRÓNICO	4.500 €	RESERVAS	0 €
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA (-)	5.110 €		
TOTAL ACTIVO	70.000 €	TOTAL PASIVO	70.000 €

Tabla 21: Balance activos y pasivos final 2016

BALANCE GLOBAL (31/12/2017)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	29.120 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €
REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €	BENEFICIO NETO	0 €
EQUIPAMENTO ELECTRÓNICO	4.500 €	RESERVAS	0 €
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA (-)	10.220 €		
TOTAL ACTIVO	70.000 €	TOTAL PASIVO	70.000 €

Tabla 22: Balance activos y pasivos final 2017

BALANCE GLOBAL (31/12/2018)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	36.889 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €
REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €	BENEFICIO NETO	2.659 €
EQUIPAMENTO ELECTRÓNICO	4.500 €	RESERVAS	0 €
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA (-)	15.330 €		
TOTAL ACTIVO	72.659 €	TOTAL PASIVO	72.659 €

Tabla 23: Balance activos y pasivos final 2018

BALANCE GLOBAL (31/12/2019)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	58.577 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €
REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €	BENEFICIO NETO	16.578 €
EQUIPAMENTO ELECTRÓNICO	4.500 €	RESERVAS	2.659 €
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA (-)	20.440 €		
TOTAL ACTIVO	89.237 €	TOTAL PASIVO	89.237 €

Tabla 24: Balance activos y pasivos final 2019

BALANCE GLOBAL (31/12/2020)			
ACTIVO		PASIVO	

ACTIVO CORRIENTE: CAJA	88.883 €	CAPITAL SOCIAL	70.000 €
REFORMAS + MOBILIARIO	46.600 €	BENEFICIO NETO	25.196 €
EQUIPAMIENTO ELECTRÓNICO	4.500 €	RESERVAS	19.237 €
TOTAL INMOVILIZADO	51.100 €		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA (-)	25.550 €		
TOTAL ACTIVO	114.433 €	TOTAL PASIVO	114.433 €

Tabla 25: Balance activos y pasivos final 2020

Tomando todos los balances de activos y pasivos elaborados se puede comprobar que se ha dado un cambio notable en ellos, pasando de un equilibrio en el primer año de 70.000 € a un total de activos y pasivos de **114.433 €** al término del quinto año. Esto ha sido debido a la acumulación de los beneficios netos que tienen lugar año tras año, comprobando que se trata de un negocio viable y rentable, siendo sencilla la recuperación del capital total invertido.

Ha sido elaborada la siguiente gráfica donde puede verse la evolución del total de activos y pasivos año tras año, comprobando la tendencia positiva que ésta tiene y los valores alcanzados:

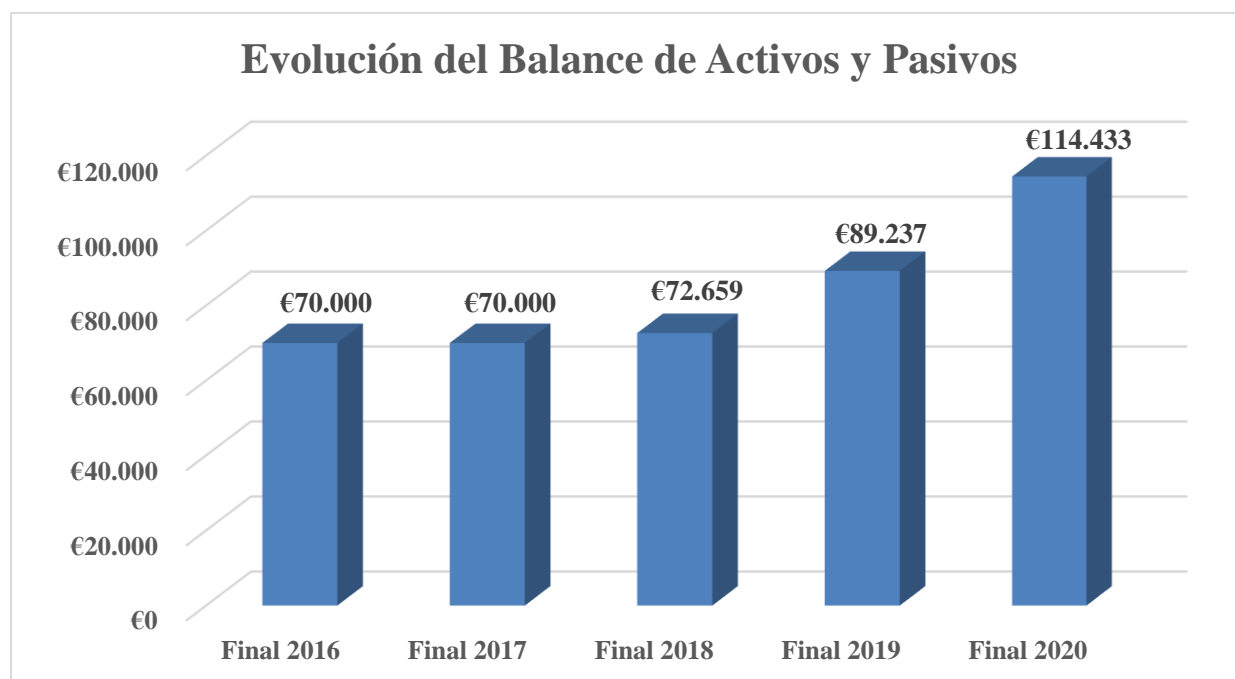


Ilustración 36: Evolución del balance activo-pasivo

A modo de resumen, la evolución en porcentajes obtenida cada año es la siguiente:

- **Final 2017:** 0%

- **Final 2018:** 4%
- **Final 2019:** 23%
- **Final 2020:** 28%

Estos porcentajes han sido calculados respecto al año anterior, obteniendo un valor más sencillo y fácilmente distinguible que permite sacar conclusiones rápidamente. Así, dados estos resultados, se puede ver como la evolución es creciente a medida que transcurren los años, debido fundamentalmente al incremento de la cartera de clientes.

10.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (3 ESCENARIOS)

El análisis de sensibilidad es una técnica que permite estudiar la variación que pueden tener los diferentes aspectos y elementos de una empresa. De esta manera, para este caso particular se han propuesto escenarios diferentes entre sí que han permitido estudiar la viabilidad del negocio propuesto.

De esta manera se ha contado con 3 escenarios totalmente diferentes: un escenario pesimista, uno normal y otro optimista. Con ellos se ha pretendido, en función del número de alumnos matriculados y de los ingresos y gastos anuales en el centro educativo, obtener una proyección del futuro de la empresa, pudiendo estimar datos y tomar decisiones en base a dichos cálculos.

▪ **ESCENARIO NORMAL**

En primer lugar, se comenzó por el escenario normal, ya que es el caso dado con mayor probabilidad, basándose en las diversas estadísticas y estudios llevados a cabo.

Se ha estimado que al comienzo del 1^{er} año han sido matriculados menos del 40% del total de plazas disponibles, y al término 5º año el número de plazas ofertadas ocupadas ha sido en torno al 70% del total. Realizando una previsión para los 5 primeros años, partiendo de los datos que ya han sido ofrecidos, los ingresos y gastos estipulados han sido:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATRÍCULAS	41	52	64	70	74

<u>INGRESOS</u>					
INGRESOS	216.475 €	278.283 €	342.502 €	375.225 €	396.632 €
<u>GASTOS</u>					
GASTOS PERSONAL	163.800 €	166.257 €	175.251 €	177.782 €	180.351 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES	49.511 €	56.488 €	68.912 €	73.797 €	77.496 €
GASTOS TOTALES	256.832 €	266.916 €	290.026 €	298.127 €	305.090 €

Tabla 26: Escenario normal

Aunque la anterior tabla sirve para visualizar de forma directa la cantidad de ingresos y de gastos que tienen lugar en la empresa, eso no implica que el beneficio obtenido sea la resta entre ambos. Para poder obtener el beneficio neto detalladamente han sido llevados a cabo diferentes cálculos.

La siguiente tabla incluye no solo ingresos y gastos, sino los diferentes impuestos y la amortización del mobiliario que debe cubrir la empresa. Dicha tabla, conocida como '*Cuenta de resultados*', permite ver simplificado el proceso por el que pasan los ingresos y gastos de la empresa:

- **Ingresos netos**
- **EBITDA**
- **BAIT:** la amortización anual es igual al 10% del coste total del mobiliario
- **BAT**
- **Beneficio neto:** el impuesto de sociedades asciende al 30% (los 2 primeros años 15% al tratarse de una empresa de nueva formación)

CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL (ESCENARIO ESPERADO)					
CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020

INGRESOS BRUTOS (+)	216.475 €	278.283 €	342.502 €	375.225 €	396.632 €
DESCUENTOS, REBAJAS, ... (-)	- €	- €	- €	- €	- €
INGRESOS NETOS (=)	216.475 €	278.283 €	342.502 €	375.225 €	396.632 €
GASTOS PERSONAL (-)	163.800 €	166.257 €	175.251 €	177.782 €	180.351 €
GASTOS EXPLOTACIÓN (-)	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES (-)	49.511 €	56.488 €	68.912 €	73.797 €	77.496 €
EBITDA (=)	-40.357 €	11.367 €	52.476 €	77.098 €	91.541 €
AMORTIZACIÓN (-)	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN 'BAIT' (=)	-45.467 €	6.257 €	47.366 €	71.988 €	86.431 €
INGRESOS FINANCIEROS (+)	- €	- €	- €	- €	- €
GASTOS FINANCIEROS (-)	- €	- €	- €	- €	- €
BAT (=)	-45.467 €	6.257 €	47.366 €	71.988 €	86.431 €
IMPUESTOS (-)	-6.820 €	939 €	14.210 €	21.596 €	25.929 €
BENEFICIO NETO (=)	-38.647 €	5.318 €	33.156 €	50.391 €	60.502 €
CASH FLOW = BENEFICIO NETO + AMORTIZACIÓN	-33.537 €	10.428 €	38.266 €	55.501 €	65.612 €

Tabla 27: Cuenta de resultados escenario normal

Los resultados obtenidos en esta tabla son de especial importancia. El beneficio neto obtenido permite el cálculo de los diferentes parámetros financieros y también permite calcular la subida de sueldos relativos a cada año, los balances de activos-pasivos, etc. En cuanto al Impuesto sobre Sociedades, debe tenerse en cuenta que cuando una empresa sufre pérdidas se genera un crédito a favor de la empresa (4745, *Créditos por pérdidas a compensar*), disponiendo de un plazo máximo de quince años para compensar las bases imponibles negativas registradas en el caso de que el periodo impositivo coincida con el año natural. Esto permite compensar las pérdidas de un/os año/s con los beneficios fiscales obtenidos en años posteriores. [86]

En cuanto a los resultados obtenidos en este caso, se puede ver como los beneficios netos alcanzan valores realmente favorables, pudiendo destinar gran parte de ellos a las reservas de la empresa y cubrir rápidamente la inversión inicial realizada.

Cabe destacar que esta tabla es complementaria a la tabla elaborada con los diferentes parámetros financieros, puesto que permiten obtener datos concretos y dar información más detallada acerca de plazo de recuperación de la inversión realizada, del valor de la empresa, etc.

Las proyecciones no han sido estudiadas únicamente para aquellos casos en que todo ocurre según lo previsto y con absoluta normalidad. Por ello, han sido planteados dos escenarios

diferentes y totalmente opuestos entre sí: escenario pesimista y escenario optimista. En ellos se han podido observar los diferentes cambios en el cuadro de ingresos y gastos dependiendo del número de alumnos matriculados cada año. Todos los datos obtenidos han sido teniendo en cuenta las actualizaciones en cuanto a sueldos, alumnos matriculados, personal contratado, etc., tratando de otorgar mayor valor y confianza a los valores obtenidos en las tablas.

▪ ESCENARIO PESIMISTA

Para plantear el escenario pesimista se ha estimado una matriculación de alumnos un 20% menor al escenario normal, pasando de 34 alumnos matriculados en el centro el primer año a 61 alumnos al cabo de 5 años. Los resultados obtenidos han sido recogidos en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATRÍCULAS	34	43	53	57	61
<u>INGRESOS</u>					
INGRESOS	179.870 €	231.039 €	283.941 €	305.348 €	326.754 €
<u>GASTOS</u>					
GASTOS PERSONAL	136.500 €	138.548 €	148.426 €	150.535 €	152.676 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES	42.084 €	45.251 €	56.046 €	58.861 €	63.002 €
GASTOS TOTALES	222.105 €	227.969 €	250.335 €	255.944 €	262.921 €

Tabla 28: Escenario pesimista

Dado el escenario pesimista, puede observarse la diferencia notable existente entre los ingresos dados en este caso y los obtenidos en un escenario esperado. Sin embargo, el gasto total también varía bastante, ya que el número de educadores contratados es menor, siendo menor el gasto en personal. A continuación la cuenta de resultados de este caso agrupa todos los ingresos, gastos, impuestos y amortizaciones que tienen lugar, dando como resultado el ‘Cash flow’ y el ‘Beneficio neto’ para los primeros 5 años de actividad:

CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL (ESCENARIO PESIMISTA)

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS BRUTOS (+)	179.870 €	231.039 €	283.941 €	305.348 €	326.754 €
DESCUENTOS, REBAJAS, ... (-)	- €	- €	- €	- €	- €
INGRESOS NETOS (=)	179.870 €	231.039 €	283.941 €	305.348 €	326.754 €
GASTOS PERSONAL (-)	136.500 €	138.548 €	148.426 €	150.535 €	152.676 €
GASTOS EXPLOTACIÓN (-)	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES (-)	42.084 €	45.251 €	56.046 €	58.861 €	63.002 €
EBITDA (=)	-42.235 €	3.070 €	33.606 €	49.403 €	63.833 €
AMORTIZACIÓN (-)	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN 'BAIT' (=)	-47.345 €	-2.040 €	28.496 €	44.293 €	58.723 €
INGRESOS FINANCIEROS (+)	- €	- €	- €	- €	- €
GASTOS FINANCIEROS (-)	- €	- €	- €	- €	- €
BAT (=)	-47.345 €	-2.040 €	28.496 €	44.293 €	58.723 €
IMPUESTOS (-)	-7.102 €	-306 €	8.549 €	13.288 €	17.617 €
BENEFICIO NETO (=)	-40.243 €	-1.734 €	19.947 €	31.005 €	41.106 €
CASH FLOW = BENEFICIO NETO + AMORTIZACIÓN	-35.133 €	3.376 €	25.057 €	36.115 €	46.216 €

Tabla 29: Cuenta resultados escenario pesimista

Al tratarse de un escenario pesimista, los resultados obtenidos no han sido tan buenos como en el escenario normal. Sin embargo, pese a ser un escenario negativo, en todo momento los beneficios netos obtenidos se han situado por encima de los 20.000 € a partir del tercer año, lo que permite recuperar la inversión inicial aunque sea en un mayor número de años. Más adelante, calculados los diferentes parámetros financieros, podrán detallarse los datos de esta tabla y comentarlos adecuadamente.

▪ ESCENARIO OPTIMISTA

Totalmente contrario al anterior caso, para plantear el escenario optimista se ha estimado un número de matriculaciones un 20% superior al escenario normal. Esto implica el paso de 49 alumnos matriculados el primer año a 88 al término del quinto. Los ingresos y gastos dados en este escenario son los siguientes:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-------	-------	-------	-------	-------

MATRÍCULAS	49	62	76	84	88
<u>INGRESOS</u>					
INGRESOS	258.655 €	332.413 €	406.721 €	449.533 €	470.940 €
<u>GASTOS</u>					
GASTOS PERSONAL	191.100 €	193.967 €	204.676 €	207.629 €	210.627 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES	59.413 €	67.283 €	81.777 €	88.733 €	91.991 €
GASTOS TOTALES	294.034 €	305.420 €	332.317 €	342.911 €	349.860 €

Tabla 30: Escenario optimista

En este escenario la suma de ingresos alcanza un nivel realmente elevado, lo que permite a la empresa tener una capacidad financiera mucho mayor que en los anteriores casos. Al mismo tiempo, la contratación de un nuevo educador provoca la subida considerable de los gastos de personal y con ella la subida de gastos totales. La cuenta de resultados obtenida para este caso durante los primeros 5 años de actividad de la empresa tiene las siguientes propiedades:

CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL (ESCENARIO OPTIMISTA)

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS BRUTOS (+)	258.655 €	332.413 €	406.721 €	449.533 €	470.940 €
DESCUENTOS, REBAJAS, ... (-)	- €	- €	- €	- €	- €
INGRESOS NETOS (=)	258.655 €	332.413 €	406.721 €	449.533 €	470.940 €
GASTOS PERSONAL (-)	191.100 €	193.967 €	204.676 €	207.629 €	210.627 €
GASTOS EXPLOTACIÓN (-)	43.521 €	44.171 €	45.863 €	46.548 €	47.243 €
GASTOS VARIABLES (-)	59.413 €	67.283 €	81.777 €	88.733 €	91.991 €
EBITDA (=)	-35.379 €	26.992 €	74.404 €	106.623 €	121.080 €
AMORTIZACIÓN (-)	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €	5.110 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN 'BAIT' (=)	-40.489 €	21.882 €	69.294 €	101.513 €	115.970 €
INGRESOS FINANCIEROS (+)	- €	- €	- €	- €	- €
GASTOS FINANCIEROS (-)	- €	- €	- €	- €	- €
BAT (=)	-40.489 €	21.882 €	69.294 €	101.513 €	115.970 €
IMPUESTOS (-)	-6.073 €	3.282 €	20.788 €	30.454 €	34.791 €
BENEFICIO NETO (=)	-34.415 €	18.600 €	48.506 €	71.059 €	81.179 €
CASH FLOW = BENEFICIO NETO + AMORTIZACIÓN	-29.305 €	23.710 €	53.616 €	76.169 €	86.289 €

Tabla 31: Cuenta resultados escenario optimista

Como cabía esperar, los resultados han sido realmente favorables y la inversión inicial ha sido subsanada en los tres primeros años de actividad. Los beneficios netos obtenidos dado este escenario alcanzan niveles que permiten a la empresa y a los socios principales plantearse la opción de ampliar el centro e incluso la de abrir otro centro educativo de características similares antes de tiempo, ya que a partir del cuarto año ambas opciones son posibles sin tener que emplear capital propio si fueran empleadas las reservas de la propia empresa.

A continuación se muestra una tabla elaborada para la comparación directa de Beneficios Netos obtenidos para cada según el escenario dado:

BENEFICIO NETO	2016	2017	2018	2019	2020
----------------	------	------	------	------	------

Escenario Pesimista	-40.243 €	-1.734 €	19.947 €	31.005 €	41.106 €
Escenario Esperado	-38.647 €	5.318 €	33.156 €	50.391 €	60.502 €
Escenario Optimista	-34.415 €	18.600 €	48.506 €	71.059 €	81.179 €

Tabla 32: Beneficios netos anuales según escenario

Como puede comprobarse tanto en las ‘*Cuentas de Resultados*’ como en la anterior tabla, la diferencia entre escenarios es notable. Por ello, se ha tomado el escenario normal como base para obtener los diferentes parámetros financieros y realizar los diversos cálculos pertinentes a lo largo de todo el plan de negocio considerando que, aun siendo bastante conservadora la estimación realizada para este escenario, se ajusta más a la realidad que en los escenarios pesimista y optimista. Sin embargo, dichos parámetros financieros han sido calculados para todos los casos para poder realizar la comparación entre ellos.

10.5 RENTABILIDAD SEGÚN ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En los 3 casos anteriores se han podido comprobar las proyecciones para los 5 primeros años, estableciendo escenarios optimistas y pesimistas para acompañar al que probablemente sea el caso más común, el normal. Se ha podido comprobar al mismo tiempo la viabilidad de ‘*Childreams*’ como empresa incluso cuando las cosas no han ocurrido adecuadamente, sumando beneficios netos no excesivamente elevados, pero si se tiene en cuenta el valor que tendría la empresa al término de esos 5 años y los balances de activos y pasivos el resultado es positivo.

Con todo esto, se ha podido afirmar que la creación de este negocio es adecuada, teniendo una pequeña probabilidad de fallo, considerando no solo viable sino rentable la creación del centro escolar ‘*Childreams*’.

10.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Para poder calcular la viabilidad del negocio y verificar la rentabilidad de éste se han podido emplear diferentes parámetros basándose en los flujos de caja. Todos estos parámetros son comúnmente empleados a la hora de valorar inversiones futuras, luego se han tenido en cuenta a la hora de estimar aceptable o no el proyecto llevado a cabo. [1]

De esta forma, los distintos parámetros incluidos son los siguientes:

- VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN (Valor Actual Neto) o en inglés NPV (Net Present Value) es un parámetro que permite determinar el valor de una inversión calculando la diferencia entre el valor actualizado de la totalidad de ingresos y gastos que tienen lugar en un determinado periodo futuro. Al mismo tiempo el VAN también permite comparar diferentes inversiones y observar cuál es la mejor opción.

La fórmula que permite calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = -G_0 + \sum_{k=1}^n \frac{(I_k - G_k)}{(1 + i)^k}$$

donde los diferentes parámetros simbolizan:

G₀: Inversión inicial

G: Flujo de gastos esperados en el periodo *k*

I: Flujo de ingresos esperados en el periodo *k*

i: tasa de interés mínima esperada (en este caso se estimó en un 10%)

n: número de periodos (en este caso el periodo máximo son 5 años)

Para poder interpretar este parámetro se debe seguir la Tabla 26:

Valor	Interpretación	Conclusión
VAN < 0	Ganancias por debajo de la rentabilidad exigida	El proyecto no debería ser aceptado
VAN = 0	No hay ni ganancias ni pérdidas	Son necesarios otros parámetros
VAN > 0	Ganancias por encima de la rentabilidad exigida	El proyecto debería ser aceptado

Tabla 33: Interpretación del parámetro VAN

➤ TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es aquella tasa de interés *i* a la cual el VAN (Valor Actual Neto) de determinada inversión es igualado a cero, es decir, el valor actualizado de la totalidad de ingresos iguala al valor actualizado de la totalidad de gastos en un determinado periodo futuro.

Analíticamente la TIR puede definirse como:

$$TIR \Rightarrow VAN = 0 \Rightarrow VAN = -G_0 + \sum_{k=1}^n \frac{(I_k - G_k)}{(1 + i)^k} = 0$$

En este caso, para poder interpretar el valor de la TIR obtenida una vez igualado el VAN a cero y obtenida la tasa de interés, ha sido aceptada la inversión propuesta si el valor obtenido supera al valor de la tasa de interés mínima esperada (en este caso fijada en un 10%) y ha sido rechazada dicha inversión si no logra superarla.

➤ PAYBACK (TASA DE RECUPERACIÓN)

El “Payback” o “Plazo de recuperación” es un parámetro estático que permite calcular de manera aproximada el tiempo necesario para recuperar la totalidad del desembolso inicial producido en una inversión.

Para calcular este parámetro ha sido necesaria la suma acumulada de los flujos de caja en los diferentes periodos de tiempo hasta que dicha cantidad igualase al montante inicial desembolsado.

➤ ROE (RENTABILIDAD FINANCIERA)

El ROE (Return On Equity) es el indicador financiero que permite valorar la rentabilidad del capital de la manera más precisa, midiendo el rendimiento que obtienen los socios de una empresa, es decir, es un indicador que mide la capacidad de una empresa de remunerar a los socios que invirtieron en ella.

El ROE, que suele estar expresado en porcentaje, se puede calcular analíticamente de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Capital social propio}}$$

➤ ROA (RENTABILIDAD ECONÓMICA)

El ROA (Return On Assets) se define como el rendimiento económico sobre la inversión total realizada sin considerar el método de financiamiento (capital social propio, préstamos, etc.).

También suele darse en porcentaje y su fórmula analítica es:

$$ROA = \frac{\textit{Beneficio neto}}{\textit{Activos totales}}$$

En este caso, puesto que todos los activos provienen del capital social propio, el valor del ROE y del ROA coinciden, siendo únicamente necesario el cálculo de uno de ellos. Destacar al mismo tiempo que a partir del segundo año se toma la media de activos totales entre el año al que hacen referencia los cálculos y el anterior.

Mediante todos estos parámetros se ha podido evaluar si la inversión es rentable. En la Tabla 27 se han recogido todos los parámetros anteriormente explicados, destacando que todos ellos han sido calculados estimando que ‘*Childreams*’ se ha desarrollado en un ‘Escenario normal’:

ESCENARIO ESPERADO						
<u>PARÁMETRO</u>	<u>Inversión inicial</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
‘CASH FLOW’ ANUAL	-55.200 €	-33.537 €	10.428 €	38.266 €	55.501 €	65.612 €
VAN	9.961,28 €					
TIR	13,51%					
PAYBACK	4 años y 1 mes					
ROE	-	-0,55	0,08	0,46	0,62	0,59
ROA	-	-0,55	0,08	0,46	0,62	0,59

Tabla 34: Parámetros financieros escenario esperado

Dado este caso, se ha pasado a comentar cada punto por separado:

- **‘Cash flow’ anual:** incluyendo el inicio de 2015 donde ha sido realizada una inversión inicial de 55.200 €, han sido incluidos los beneficios netos actualizados existentes al comienzo de cada año, concluyendo que en este escenario los beneficios netos anuales están situados en torno a los 40.000 € a partir del tercer año. Este dato implica que la inversión inicial es cubierta rápidamente, pudiendo destinar gran parte del dinero directamente a la propia empresa.
- **VAN:** el valor alcanzado es de 9.960 €, luego basándose en la *Tabla 33* se ha considerado adecuado aceptar este proyecto, ya que ha sido alcanzado un valor positivo realmente adecuado.
- **TIR:** dado que debía tener un valor por encima del 10% y en este caso se ha obtenido un valor equivalente al 13,51%, es estimado que la viabilidad y rentabilidad del proyecto es considerable.
- **PAYBACK:** el periodo de recuperación establecido para el caso normal ha sido de 4 años y 1 mes, lo que permite afirmar que la inversión inicial es cubierta

rápidamente y que a partir de ese punto la rentabilidad del proyecto aumenta considerablemente a medida que pasan los años.

- **ROE Y ROA:** dado que en este proyecto el capital invertido pertenece totalmente a los dos socios creadores de la empresa, no empleando créditos u otros medios económicos, ROE y ROA coinciden, permitiendo explicar ambos al mismo tiempo. En este caso se puede ver cómo han sido alcanzados valores por encima del 0,5 a partir del tercer año, otorgando una enorme rentabilidad a medio y largo plazo.

Todos estos valores obtenidos en los diferentes parámetros financieros han permitido concluir que el proyecto es viable y que la cantidad invertida es rápidamente recuperada, luego es aconsejable una inversión en un proyecto de estas características.

Para el resto de casos han sido elaborados los mismos cálculos, obteniendo los siguientes resultados:

ESCENARIO PESIMISTA						
<u>PARÁMETRO</u>	<u>Inversión inicial</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
'CASH FLOW' ANUAL	-55.200 €	-35.133 €	3.376 €	25.057 €	36.115 €	46.216 €
VAN	-28.663,93 €					
TIR	-1,42%					
PAYBACK	5 años y 2 meses					
ROE						
ROA	-	-0,57	0,02	0,28	0,38	0,40

Tabla 35: Parámetros financieros escenario pesimista

En un supuesto escenario pesimista estos han sido los parámetros obtenidos:

- **'Cash flow' anual:** estimando la media en torno a los 30.000 € anuales a partir del tercer año, no logra ser tan elevada como en el caso anterior pero los resultados siguen siendo positivos y con cierta tendencia positiva.
- **VAN:** pese a ser un valor negativo, el resto de parámetros permite analizar el proyecto en detalle, y aunque su rentabilidad no es muy elevada, a largo plazo permitirá un beneficio neto y una rentabilidad adecuados.
- **TIR:** el valor de la TIR para este caso es de -1,42%. Aunque se trata de un valor negativo, al igual que se manifestó para el caso del VAN, el proyecto no es rentable a corto y medio plazo pero sí lo es a largo plazo, con unos beneficios constantes positivos aunque no elevados.

- **PAYBACK:** la inversión es recuperada al cabo de 5 años y 2 meses, esto es, a partir del sexto año la inversión inicial está completamente subsanada y ya supone beneficios reales por encima de dicha inversión.
- **ROE Y ROA:** en este caso puede observarse como son obtenidos valores por encima del 30% a partir del tercer año. Por ello se considera que es una buena inversión a largo plazo, fundamentalmente debido a que en los últimos años también es notable un mayor crecimiento económico y una tendencia positiva clara de la capacidad financiera de la empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA						
<u>PARÁMETRO</u>	<u>Inversión inicial</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
'CASH FLOW' ANUAL	-55.200 €	-29.305 €	23.710 €	53.616 €	76.169 €	86.289 €
VAN	58.425,38 €					
TIR	29,13 %					
PAYBACK	3 años y 4 meses					
ROE	-	-0,49	0,27	0,68	0,88	0,80
ROA	-	-0,49	0,27	0,68	0,88	0,80

Tabla 36: Parámetros financieros escenario optimista

En este caso, las conclusiones obtenidas al darse un escenario optimista son:

- **'Cash flow' anual:** como puede verse en la tabla 30, el '*Cash flow*' generado desde el segundo año alcanza valores muy positivos, contando al mismo tiempo con una tendencia positiva que permite el crecimiento y desarrollo de la economía de la empresa año tras año.
- **VAN:** toma el valor de 58.400 €, valor no solo mayor que cero sino que supera enormemente dicha barrera, asegurando la viabilidad del negocio.
- **TIR:** dado este escenario el porcentaje obtenido es del 29,13%, luego junto con el valor obtenido para el VAN se llega a la conclusión de que ambos parámetros coinciden en la rentabilidad de llevar a cabo un proyecto con estas características.
- **PAYBACK:** dados los buenos resultados y los beneficios netos logrados año tras año, la empresa puede permitirse cubrir el gasto de la deuda inicial contraída en un plazo de 3 años y 4 meses.
- **ROE Y ROA:** con un media aproximada del 0,7 al término del tercer año, se puede concluir que es un escenario realmente favorable donde todo el capital social invertido

es reembolsado rápidamente. Así, una gran parte de los beneficios van destinados a los pasivos de la empresa, permitiendo su propio crecimiento y desarrollo.

A modo de conclusión, se trata de un escenario excelente que permite a la empresa plantearse opciones como aumentar la capacidad de alumnos en la escuela alquilando un tercer local y agrupándolos, o incluso crear un nuevo centro, bien sea en Coslada bien en ciudades como las estudiadas en el análisis de mercado, situando a Parla o Móstoles en mejor lugar.

Por tanto, una vez han sido estudiados todos los posibles escenarios y en base a todos los parámetros financieros de cada caso, se ha estimado adecuada la apertura del centro educativo '*Childreams*' ya que todos ellos no solo han devuelto valores positivos pasados unos años sino que las expectativas son mejores que lo esperado, estimando favorable su apertura a nivel económico y social.

10.7 PLAN DE EXPANSIÓN

Para observar la sostenibilidad, rendimiento y evolución del centro educativo, se ha procedido junto con el estudio de sector de mercado a la elaboración de un plan de expansión, herramienta realmente útil para poder fijar objetivos a medio y largo plazo.

- OBJETIVOS A LOS 3 AÑOS

En este primer tramo de existencia tras la apertura del centro educativo '*Childreams*' se busca principalmente la sostenibilidad del mismo. Son destacables a lo largo de estos 3 años los aspectos económicos y la gestión y financiación de la empresa, no enfocando éstos como los únicos aspectos importantes. Los objetivos principales en esta etapa son:

- Desarrollo completo del proyecto educativo, dado que tras 3 años de implantación se han podido desarrollar en su totalidad los diferentes niveles y los niños que entraron el primer año al primer nivel al cabo de 3 años ya han finalizado la etapa de Primer Ciclo de Educación Infantil.
- Reducción de la deuda contraída debido a la inversión inicial, pudiendo cubrir más de un 70 % a través de las ganancias anuales obtenidas.
- Desarrollo adecuado de las diferentes funciones asignadas a los diferentes trabajadores del centro, así como especial interés por su satisfacción y motivación personal, logrando un equipo de trabajo donde el ambiente y las relaciones entre el personal sean positivas.
- Satisfacción de los clientes que contrataron los servicios de la empresa, abarcando desde la apertura del centro hasta la fecha, tratando que todos ellos sientan comodidad y puedan confiar en la empresa.

- Consolidar a la empresa en el mercado, así como tratar de fijar y hacer visibles los valores de la empresa, ofreciendo un servicio de calidad perceptible por los clientes.
- Aprovechar la ventaja económica que supone ofertar este Primer Ciclo de Educación Infantil integrando un programa bilingüe, siendo uno de los primeros centros en ofrecer estos servicios en el municipio de Coslada.
- Asegurarse que la ocupación media de las aulas del centro permite cubrir los diferentes niveles implantados, haciendo el negocio sostenible y viable.

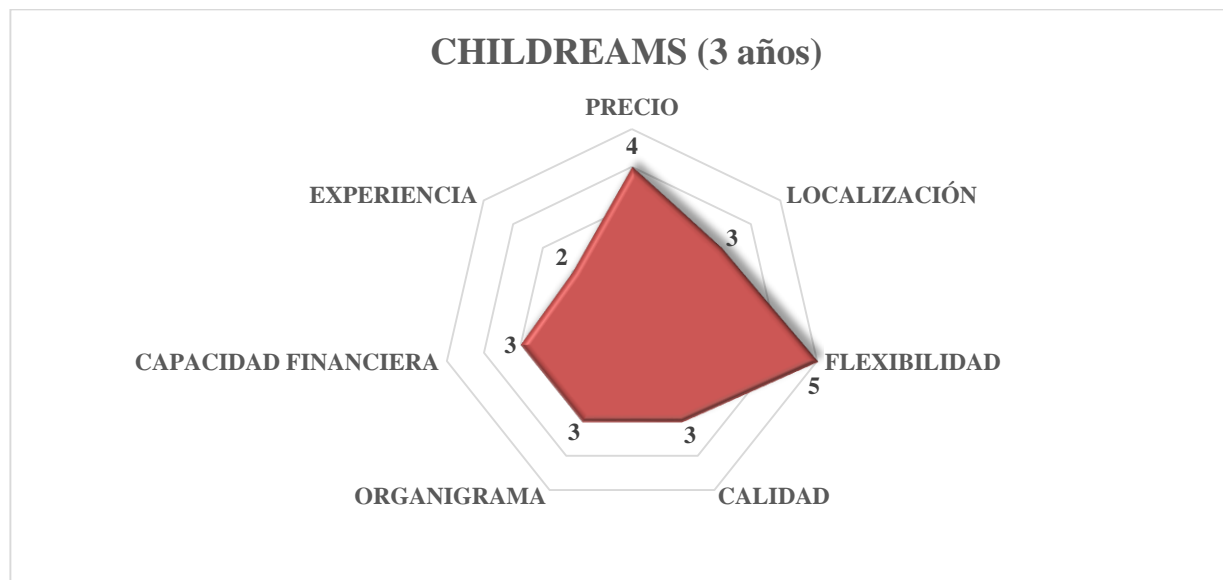


Ilustración 37: Propiedades de Childreams a los 3 años

Como refleja la Ilustración 32, tras 3 años de actividad la empresa tiene pequeñas variaciones en sus aspectos fundamentales, como es una mayor capacidad financiera (mayor estabilidad económica y deuda contraída con los socios prácticamente subsanada), mayor experiencia en el sector y ciertas mejoras en la plantilla, como pueden ser ajustes en las contrataciones de educadores según el número de alumnos matriculados cada año o nuevas incorporaciones.

• OBJETIVOS A LOS 5 AÑOS

En este segundo tramo establecido se ha propuesto una serie de objetivos para comenzar a sacar rentabilidad económica al proyecto una vez alcanzada la seguridad y la sostenibilidad y consolidados los aspectos y valores fundamentales de la empresa:

- Mantenimiento de la clientela anterior y adopción de nuevos clientes.

- Satisfacción de los trabajadores del centro y sentimiento de equipo cada vez más consolidado.
- Reducción de la deuda contraída, pudiendo el 100% de la inversión inicial a través de las ganancias anuales obtenidas.
- Garantizar que el centro dispone de una ocupación media de aulas mayor que en la anterior etapa, alcanzando el 70% aproximadamente.

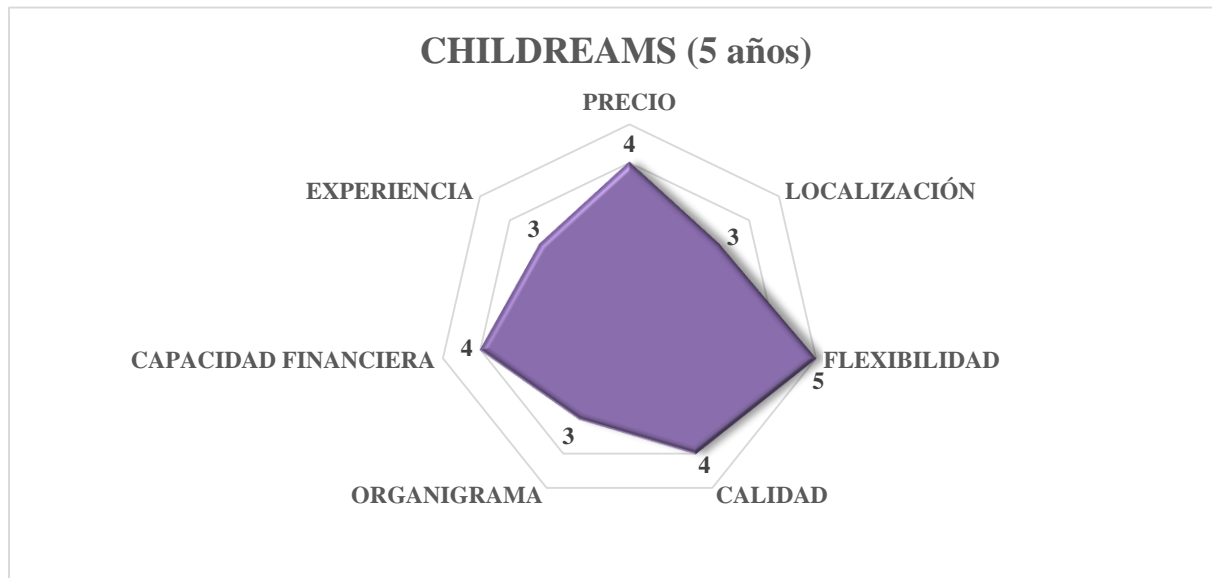


Ilustración 38: Propiedades de Childreams a los 5 años

Tras 5 años en el sector se observa que la calidad de los servicios ofertados ha adquirido mayor valor manteniendo el precio anterior. Este aumento de calidad de los servicios e debe a la experiencia adquirida y al ambiente de trabajo que posee la empresa, donde prima la colaboración y participación entre educadores y dirección y coordinación. Asimismo, se cuenta con una clientela fija que permite tener mayor estabilidad y rentabilidad económica, pudiendo realizar mejoras de mobiliario, creación de nuevos eventos, etc. Por su parte, el resto de valores fundamentales continúa estable al no realizarse grandes variaciones en el sistema y plantilla de la empresa.

• OBJETIVOS A LOS 10 AÑOS

Para finalizar el plan de expansión se ha propuesto una serie de objetivos a largo plazo, fundamental para fijar metas y proyectos futuros. De este modo, una vez logrados los diferentes objetivos propuestos en las etapas anteriores, los objetivos principales propuestos en esta etapa son:

- Apertura de un segundo Centro de Educación Infantil de Primer Ciclo (ya sea en la ciudad de Coslada o en otro municipio, basándose en el estudio de mercado ya realizado), es decir, apertura de *‘Childreams II’*.
- Reducción total de la deuda contraída por la empresa, es decir, de la deuda contraída por los socios principales debida a las inversiones iniciales efectuadas.

Al tratarse de un periodo de tiempo tan largo, no es posible asegurar que todo objetivo es cumplido tal y como se planteó al inicio. Sin embargo, se han ido marcando pautas y revisando cada uno de ellos tratando de conseguirlos de la mejor manera posible, así como siempre se han tenido en cuenta los valores principales de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos, pudiendo lograr la misión principal a medida que se cumplen estos objetivos planteados a lo largo de las diferentes etapas.

Una vez lograda la rentabilidad económica es posible plantearse la apertura de un nuevo centro educativo de similares características, aunque deben estudiarse las diferentes formas de desarrollo que se pueden adoptar.

De esta forma, hay disponibles dos vías de desarrollo principales una vez la capacidad financiera de la empresa lo permite:

- **Desarrollo horizontal:** consiste en la apertura, como ya se comentó anteriormente, de centros de Educación Infantil de Primer Ciclo similares, tratando de reproducir el éxito obtenido con el primer proyecto. En este caso concreto, unificando los diferentes centros y las diversas funciones en ellos desarrolladas bajo una misma imagen empresarial, se logra la apertura de un segundo centro al que se ha denominado *‘Childreams II’*.
- **Desarrollo vertical:** trata la integración de niveles superiores de educación bajo el proyecto que ya ha sido desarrollado, es decir, consiste en la implantación del Segundo Ciclo de Educación Infantil e incluso de la Educación Primaria y Secundaria en el centro *‘Childreams’*, que en un primer momento solo ofertaba el Primer Ciclo de Educación Infantil.

Una vez expuestas las diferentes vías de desarrollo, se tomó el desarrollo horizontal como la opción elegida, dado que dicho sector de mercado se encontraba ya estudiado y su rentabilidad y viabilidad era mayor que la vía de desarrollo vertical, en la cual debe desarrollarse un estudio exhaustivo del mercado y plantear un modelo de negocio atractivo con el cual se pudiera sacar rentabilidad, siendo necesaria la elaboración de un nuevo plan de negocio para poder observar su potencialidad.

Además, en la Comunidad de Madrid los centros públicos que ofertan esos niveles educativos provocan la disminución de los centros privados, dada la competencia que generan y las diferentes ayudas y subvenciones que reciben por parte de la Administración, lo que provoca que las familias apuesten en mayor medida por escuelas públicas.

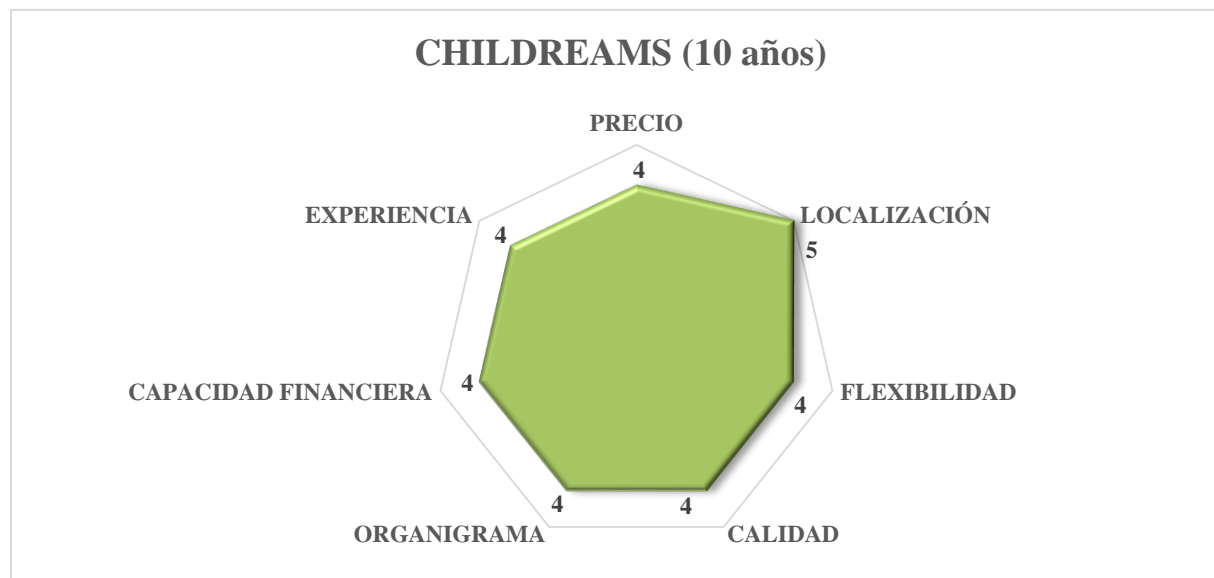


Ilustración 39: Propiedades de Childreams a los 10 años

Tras un largo periodo de actividad, el objetivo principal es adoptar las características que pueden observarse en la ilustración 34. En ella se pueden ver propiedades como el precio, el cuál no sufrió ninguna variación desde el inicio, ya que se considera una propiedad fundamental que destaca a la empresa por encima de los rivales, puesto que son ofrecidos servicios de alta calidad a coste bajo en comparación con el resto de competidores.

Por su parte, el valor en cuanto a localización aumentó hasta el máximo nivel, puesto que al crear un segundo centro e instalarlo en una zona como puede ser una de las estudiadas en el análisis de mercado (Parla o Móstoles), donde tanto las oportunidades como la competencia son mayores, destaca frente a empresas del mismo sector y adquiere una mayor clientela. La calidad de los servicios se ha visto a su vez incrementada, puesto que en todo momento se ha tratado de alcanzar la perfección, mejorando este aspecto. También se ha visto mejorada la vía en que son empleados los recursos con los que cuenta la empresa, así como el sistema de formación educativa, ganando mayor experiencia y modificando aquellos aspectos donde son necesarios cambios, por pequeños que éstos sean.

Dadas estas características han sido necesarios ajustes en el organigrama y en la plantilla de la empresa. De esta forma, al tener una clientela fija bien consolidada, se cuenta todos los años con flujos de caja positivos que permiten una mayor capacidad financiera y la contratación de mayor cantidad de personal o mejora de las contrataciones ya efectuadas, así como nuevos servicios como pueden ser los de enfermería, apertura del centro todos los meses del año, etc.

Desarrollado el ‘Plan de expansión’ previsto para la empresa ***‘Childreams’***, el siguiente gráfico permite observar la evolución desde el inicio hasta 10 años después de la apertura del centro, pudiendo ver directamente las distintas variaciones por las que fue pasando la empresa:

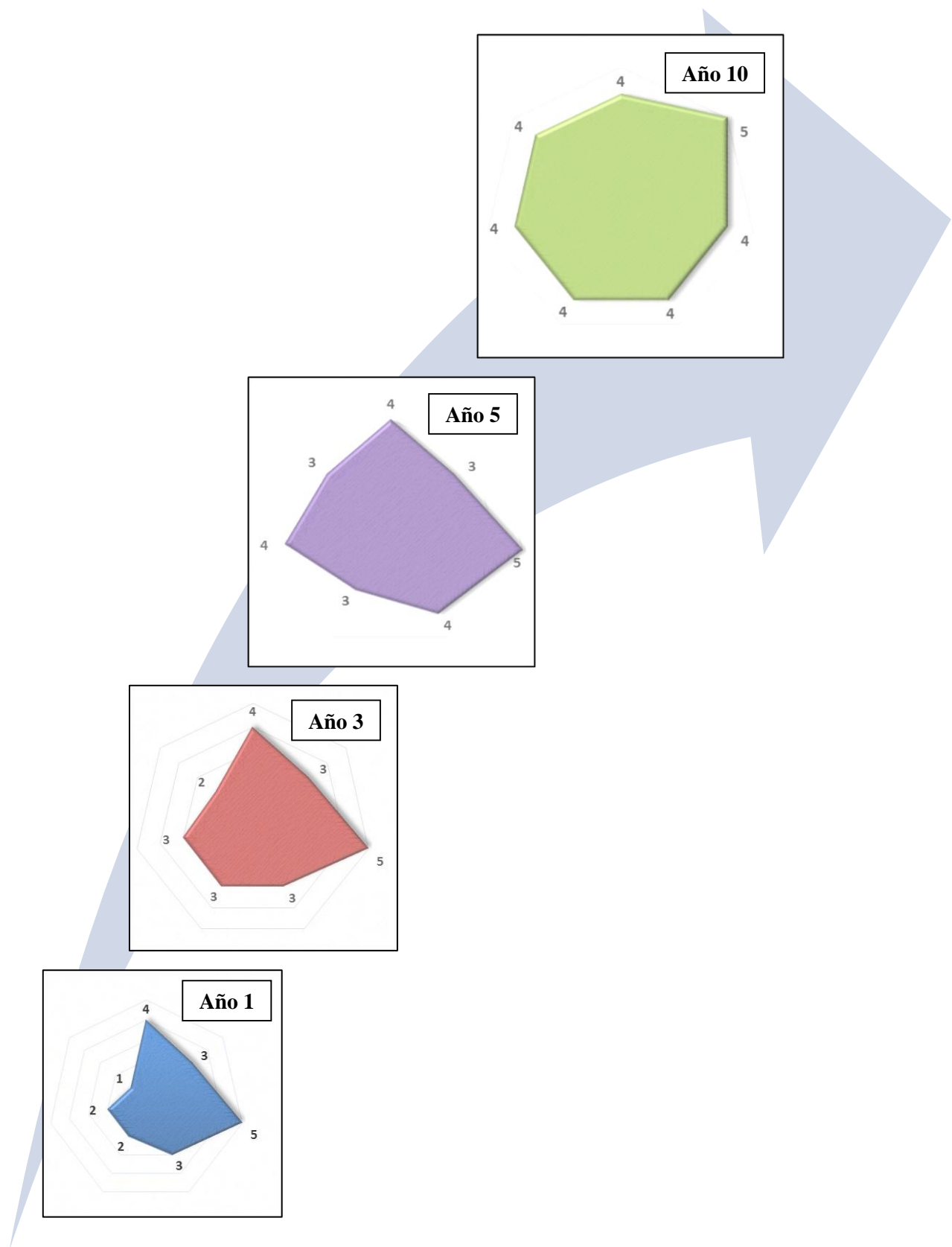


Ilustración 40: Evolución Childreams

Como se puede comprobar en el gráfico anterior, la evolución a lo largo de los 10 primeros años de actividad de la empresa es notable. De esta forma, se pueden analizar detalladamente diferentes aspectos:

- Los primeros años la evolución es más notable que en años posteriores. Esto es debido a que los primeros años la capacidad de crecimiento es enorme al tratarse de una empresa nueva en el mercado, sin experiencia en el sector y con múltiples aspectos a mejorar en el futuro. Sin embargo, pasados unos años los aspectos y propiedades de la empresa van definiéndose poco a poco, estableciendo una imagen y fijando las bases de la propia empresa, limitando la capacidad de crecimiento.
- La ilustración 41, aunque se trata de una previsión y no se trata de valores exactos, se adecúa perfectamente a los diferentes estudios, análisis y estadísticas desarrollados a lo largo del plan de negocio, luego se ha estimado que tiene validez propia y carácter real a la hora de sacar conclusiones.

11 ASPECTOS FORMALES

11.1 FORMA JURÍDICA

Para la constitución de una empresa es necesario tener en cuenta los diferentes tipos de formas jurídicas existentes. Cada una de ellas presenta unas ventajas y unos inconvenientes, así como los requisitos exigidos varían en función de la forma escogida. [83]

Para la creación de una empresa se debe decidir en primer lugar quien va a ostentar la propia titularidad de la misma. Para ello, se ha realizado la siguiente clasificación:

- **Persona física (o sociedad civil):** se trata de una persona física que realiza en nombre propio y a través de una empresa cualquier clase de actividad comercial, industrial o profesional.

Ejerce total control de la entidad, dirigiendo la gestión y haciendo frente a las deudas contraídas mediante sus bienes y derechos, no existiendo diferencia entre su patrimonio mercantil y su patrimonio personal.

- **Persona jurídica (o sociedad mercantil):** a diferencia de la sociedad civil, mantiene por cuenta propia una personalidad jurídica ante la ley, distinguiéndose de la de los miembros que la conforman, así como del patrimonio de cada uno de ellos. A continuación se mostrarán los diferentes tipos de sociedades que pueden formarse en este caso.

La empresa '*Childreams*' adoptará la forma de persona jurídica o sociedad mercantil. Sin embargo, dentro de este ámbito existen diferentes posibilidades que han de ser definidas detalladamente para conocer cuál de ellas se ajusta más a las necesidades e intereses de la escuela infantil. Los diferentes tipos de sociedades son:

- **Sociedad Anónima (S.A.)**
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)**
- **Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)**
- **Sociedad Laboral (S.A.L.)**
- **Sociedad Colectiva**
- **Sociedad Comanditaria**
- **Sociedad Cooperativa (S. Coop.)**

Todos los tipos de Sociedades descritas **tributan en el Impuesto de Sociedades (IS)**, aunque en el caso de la Sociedad Cooperativa se da un denominado '*Régimen especial*'. A continuación han sido definidas cada una de ellas incluyendo las ventajas e inconvenientes que presentan:

11.1.1 SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)

La constitución de esta sociedad se formaliza mediante la inscripción en el Registro Mercantil y una escritura pública ante notario. **El capital social mínimo exigido es de 60.101,21€** (capital social dividido en acciones, pudiendo ser transmitido libremente), suscrito íntegramente por el socio (o en su caso, el conjunto de socios) que forme la sociedad, al menos en un 25% del valor nominal de las acciones.

❖ Ventajas:

- Responsabilidad de los socios limitada al capital aportado a la sociedad
- Posee personalidad jurídica propia
- Puede estar formada por un único socio
- Todas las acciones pueden ser transmitidas libremente mediante su venta

❖ Desventajas:

- Capital social mínimo exigido elevado
- Deben depositarse las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes posterior a la aprobación de las mismas.
- La formación de este tipo de sociedad es compleja

11.1.2 SOCIEDAD LIMITADA O DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L.)

Sociedad mercantil cuyo capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, las cuales no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. **El capital social mínimo es de 3.050,06 €** y debe ser completamente desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad. Al igual que en las Sociedades Anónimas, para la constitución de la sociedad es necesaria una escritura pública y la inscripción en el Registro Mercantil.

❖ Ventajas:

- Responsabilidad de los socios limitada al capital aportado a la sociedad
- Capital social mínimo exigido no muy elevado
- Posee personalidad jurídica propia
- Puede estar formada por un único socio

- La condición de socio no puede transmitirse libremente, existiendo el denominado ‘derecho a tanteo’ a favor del resto de socios e incluso de la propia sociedad, restringiendo, dificultando o impidiendo la entrada de nuevos socios no deseados.

❖ **Desventajas:**

- Capital social aportado a la sociedad debe estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad
- Es necesario el consentimiento del resto de participantes para la transmisión de las participaciones.
- Deben depositarse las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes posterior a la aprobación de las mismas.
- Responsabilidad de los socios frente a posibles deudas de la propia empresa constituida

11.1.3 SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)

Es una especialidad de la Sociedad Limitada (S.L.). Al igual que en la S.L., el capital social se divide en participaciones sociales iguales, acumulables e indivisibles, las cuales no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. **El capital social mínimo es de 3.000€ y el máximo de 120.000€**, siendo obligatorio el desembolso íntegro mediante aportaciones dinerarias en el momento de constitución de la Sociedad.

❖ **Ventajas:**

- Capital social mínimo exigido no muy elevado
- Puede estar formada por un único socio
- Posee personalidad jurídica propia
- La responsabilidad social de los socios frente a terceros está limitada al capital aportado.
- Medidas fiscales de apoyo durante los primeros años de actividad empresarial
- Presenta 2 formas de constitución disponibles: telemática y presencial
- La condición de socio no puede transmitirse libremente, existiendo el denominado ‘derecho a tanteo’ a favor del resto de socios e incluso de la propia

sociedad, restringiendo, dificultando o impidiendo la entrada de nuevos socios no deseados.

❖ **Desventajas:**

- Además de presentar límite máximo y mínimo en cuanto a capital social, éste debe ser desembolsado íntegramente en el momento de la constitución de la sociedad.
- El número máximo de socios es 5 en el momento de la constitución de la Sociedad
- Es necesario el consentimiento del resto de participantes para la transmisión de las participaciones.
- Deben depositarse las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes posterior a la aprobación de las mismas.

11.1.4 SOCIEDAD LABORAL (S.A.L.)

Sociedad en la que la mayoría del capital social pertenece a los socios trabajadores, con contrato indefinido y a jornada completa. Puede ser Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.) o Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.). Para la constitución de esta sociedad se formaliza la escritura pública notarial (inscrita y calificada en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) y, posteriormente, debe ser inscrita en el Registro Mercantil.

El capital social mínimo exigido es de 60.101,21 € para las S.A.L. y de 3.050,61 € para las S.L.L. Los socios, por su parte, pueden ser o no trabajadores de la empresa. De esta forma, se clasifican a los socios y trabajadores en 3 tipos:

1. **Socios trabajadores** (contrato indefinido y a jornada completa)
2. **Socios no trabajadores** (propietarios de acciones o participaciones)
3. **Trabajadores asalariados** (no son socios de la empresa y tienen una limitación en cuanto a horas trabajadas al año)

En cuanto a la forma jurídica, presenta las siguientes ventajas y desventajas:

❖ **Ventajas:**

- Responsabilidad de los socios limitada al capital aportado a la sociedad
- Posee personalidad jurídica propia

- Ningún socio puede poseer participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social total (aunque esto puede ser definido como ventaja, en ocasiones puede llegar a suponer desventajas para la sociedad y para el resto de trabajadores)

❖ **Desventajas:**

- El número mínimo de socios es 3
- La existencia de tipos de socios diferentes da lugar a dificultades en la toma de decisiones
- Los trabajadores que no sean socios no pueden superar el 15% del total de horas al año trabajadas por los socios trabajadores (en caso de que la sociedad tenga menos de 25 socios, este porcentaje será del 25%)
- Deben depositarse las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes posterior a la aprobación de las mismas
- Es necesaria la calificación y aprobación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para la constitución de la sociedad
- Anualmente, el 10% de los beneficios van destinados obligatoriamente al Fondo de Reserva, que solo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en caso de no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.

11.1.5 SOCIEDAD COLECTIVA

Esta sociedad mercantil se caracteriza porque los socios pueden intervenir directamente en la gestión de la empresa y responder personalmente (de forma ilimitada y solidaria) frente a las deudas sociales. De este modo, existen dos tipos de socios diferentes:

1. **Socios capitalistas** (aportan trabajo y capital y su responsabilidad es personal, ilimitada y solidaria)
2. **Socios industriales** (únicamente aportan trabajo y su responsabilidad es limitada)

Este tipo de sociedad destaca debido a la importancia que adquiere el socio dentro de la propia sociedad, pues no solo aporta su capital sino también su trabajo. La constitución de la sociedad se formaliza mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

❖ **Ventajas:**

- No hay mínimo de capital social exigido
- Posee personalidad jurídica propia
- La condición de socio no se puede transmitir libremente

❖ **Desventajas:**

- El número mínimo de socios es 2
- Responsabilidad de los socios ilimitada, respondiendo con su patrimonio personal frente a deudas sociales
- La existencia de tipos de socios diferentes da lugar a dificultades en la toma de decisiones

11.1.6 SOCIEDAD COMANDITARIA

La Sociedad Comanditaria se caracteriza por la coexistencia de dos tipos de socios diferentes:

- **Socios Colectivos:** aportan tanto capital como trabajo, participan en la gestión de la sociedad y responden de forma ilimitada frente a las deudas sociales.
- **Socios Comanditarios:** únicamente aportan capital, no participan en la gestión de la sociedad y su responsabilidad se limita al capital social aportado.

Las Sociedades Comanditarias se dividen a su vez en dos tipos:

- **Sociedad Comanditaria Simple:** no presenta capital social mínimo exigido y debe estar constituida por 2 o más socios.
- **Sociedad Comanditaria por Acciones:** en este caso se exige un capital social mínimo de 60.101,21€ (igual que en el caso de las Sociedades Anónimas), siendo desembolsado al menos el 25% del valor nominal de las acciones en el momento de la constitución. Además, debe estar constituida por 3 o más socios.

La constitución de la sociedad se formaliza mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

❖ **Ventajas:**

- Capital social mínimo no requerido en el caso de la Sociedad Comanditaria Simple
- Posee personalidad jurídica propia

❖ **Desventajas:**

- Capital social mínimo exigido elevado en el caso de la Sociedad Comanditaria por Acciones
- El número mínimo de socios es 2 o 3, según sea Sociedad Comanditaria Simple o por Acciones
- Responsabilidad de los socios colectivos ilimitada, respondiendo con su patrimonio personal frente a deudas sociales. En el caso de los socios comanditarios, al menos uno de ellos responderá personalmente a las deudas sociales como socio colectivo en caso de que solo existan socios comanditarios
- La existencia de tipos de socios diferentes da lugar a dificultades en la toma de decisiones

11.1.7 SOCIEDAD COOPERATIVA (S. COOP.)

Las Sociedades Cooperativas son asociaciones de personas físicas o jurídicas con intereses socio-económicos comunes. Se presentan como sociedad de carácter social cuyo principal objetivo es facilitar a los socios los bienes o servicios necesarios al mínimo precio posible (cooperativas de consumo) o retribuir sus prestaciones al máximo posible (cooperativas de producción).

Existen dos tipos de Sociedades Cooperativas:

- **Sociedad Cooperativa de Primer Grado:** debe estar constituida por un 3 o más socios (personas físicas o jurídicas).
- **Sociedad Cooperativa de Segundo Grado:** debe estar constituida por al menos 2 cooperativas de la misma o distinta clase. En este caso, ninguno de los socios puede tener más del 30% del capital social de la misma.

La constitución de la sociedad se realiza a través de la escritura pública, inscrita en el Registro de Cooperativas del Ministerio de Trabajo.

❖ **Ventajas:**

- Posee personalidad jurídica propia
- Adhesión de los socios libre y voluntaria (en ocasiones puede suponer una desventaja)
- Responsabilidad de los socios limitada al capital aportado a la sociedad (salvo alguna excepción)
- Capital social mínimo no requerido
- Todos los socios tienen los mismos derechos
- Poseen un Fondo de Reserva obligatorio, destinado a la consolidación desarrollo y garantía de la cooperativa. El 30% de los excedentes netos van destinados a este fondo o al Fondo de Educación y Promoción.

❖ **Desventajas:**

- El número mínimo de socios es 2 o 3, según sea de Segundo o Primer Grado, respectivamente
- Deben depositarse las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes posterior a la aprobación de las mismas

11.2 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Tras un estudio exhaustivo de las diferentes formas jurídicas existentes para la constitución de la empresa '*Childreams*', analizando las ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de sociedades mercantiles, se ha tomado la decisión de constituir una Sociedad Limitada (S.L.) que otorga forma jurídica a la empresa. Los diferentes aspectos a tener en cuenta y los criterios seguidos para tomar la decisión son:

➤ **Número de socios**

El número de socios que creará la empresa aportando capital propio es 2. Además, ambos serán los encargados de la Dirección y Coordinación del propio centro, siendo los encargados y responsables de su adecuado crecimiento y desarrollo en el sector y de la protección del resto de trabajadores, atendiendo a todos los servicios que tengan lugar en la escuela infantil.

➤ **Responsabilidad de los socios**

Es uno de los aspectos fundamentales a la hora de seleccionar la forma jurídica, optando por la Sociedad Limitada para que la responsabilidad de los socios esté limitada al capital aportado a la sociedad frente a deudas sociales

➤ **Capital Social**

Aunque el mínimo capital social exigido en las Sociedades Limitadas es de 3.005,06€, la empresa ‘Childreams’ cuenta con un capital social inicial invertido de 70.000€ (35.000€ cada uno de los socios). Además, toda aportación es considerada como realizada a título propiedad (salvo que se estipule lo contrario), tanto aportaciones dinerarias como no dinerarias (estas últimas no precisan certificación ante notario).

➤ Aspectos Fiscales

Esta forma jurídica requiere el pago del Impuesto de Sociedades.

➤ Gestión y Dirección

La estructura organizativa de este tipo de sociedad es flexible (convocatoria de juntas, informes, registros, etc.) y la dirección depende exclusivamente de los 2 socios creadores, siendo la responsabilidad, las aportaciones y la derecho a opinión idénticos para ambos casos sin ningún tipo de diferenciación.

➤ Imagen ante los clientes

Debe tenerse en cuenta que este es un factor a considerar puesto que determina la mayor o menor permanencia de la misma, ofreciendo seguridad y fiabilidad de los clientes. Las sociedades anónimas y limitadas, por ejemplo, ofrecen mayor fiabilidad que el resto de sociedades definidas, de ahí la mayor probabilidad de éxito entre los clientes.

11.3 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Para la formalización de la sociedad es necesario realizar una serie de trámites y procesos con sus correspondientes plazos y costes asociados. En el caso de la **Sociedad Limitada (S.L.)**, el proceso de constitución es el siguiente:

1. **Certificación negativa del nombre de la sociedad:** obligatorio para todas las sociedades e indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública, consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la ‘*No existencia*’ de otra sociedad con el mismo nombre que la que pretende constituir.

El coste aproximado del certificado ronda los 30€.

2. **Número de identificación fiscal:** previo a la firma de la escritura de la Constitución de la Sociedad se deberá solicitar el número de identificación fiscal antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abonos o contratación de personal. Tiene por objeto identificar a las personas jurídicas y a las entidades sin personalidad jurídica (Comunidad de bienes y Sociedad civil) a efectos fiscales.

Este número debe ser solicitado con fecha límite de 1 mes desde la constitución de la sociedad o de la entidad sin personalidad jurídica, pero siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.

3. **Escritura pública:** acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad, incluyendo los estatutos de la misma. Debe estar realizada obligatoriamente ante notario y dentro del plazo máximo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.

Debe ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Finalmente, la escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

Para el otorgamiento de la escritura pública es necesaria la previa acreditación del desembolso del capital social (en efectivo o a través de certificación bancaria) en caso de que sean aportaciones dinerarias. Si se realizan aportaciones no dinerarias debe indicarse el número de participaciones que se atribuyen a dicha aportación.

El precio de la escritura pública está fijado en función del número de socios, del capital social, etc. En este caso, el coste se ha estimado que el precio de las mismas asciende a 250€.

4. **Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados:** se trata del impuesto que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, las operaciones societarias y los actos jurídicos documentados. Para la liquidación del impuesto el plazo es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública. Es de carácter obligatorio para este tipo de sociedad.

Este impuesto supone un 1% del Capital Social de la empresa, por lo que en el caso de Childreams alcanza la cifra de 700€.

5. **Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial:** consiste en la inscripción de la Sociedad que se pretende crear en el Registro Mercantil Provincial para la posesión de capacidad jurídica plena. El plazo para la inscripción es de un mes desde la fecha de otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos.

A la solicitud de inscripción en el Registro Mercantil le acompañarán los siguientes documentos:

- Escritura pública
- Número de Identificación Fiscal

- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (Impreso Modelo 600)

El coste aproximado de la inscripción de la empresa oscilará es de 180€.

6. **Legalización de libros oficiales:** toda sociedad debe tener obligatoriamente una serie de libros que han de ser legalizados en el Registro Mercantil. Estos libros son:

- **Libros de contabilidad** (como puede ser el libro de inventarios y cuentas anuales, entre otros)
- **Libros Societarios** (Libro Registro de Socios en las Sociedades Limitadas)

La legalización de los libros oficiales tiene un coste aproximado de 50€.

Por tanto, el **coste final** total de todos los trámites y procesos de constitución de la empresa rondan los **1.300 €**, incluidos en el *Plan Financiero* puesto que forman parte del capital inicial invertido.

11.4 PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

Las relaciones que la empresa '*Childreams*' establece con terceros, esto es, con clientes, proveedores y otras empresas colaboradoras deben estar reguladas mediante una serie de métodos y medidas que otorguen protección jurídica a ambas partes, estableciendo detalladamente los procesos y pautas seguidos, así como la forma de pago, los plazos de ejecución de las diversas actividades y la redacción de contratos donde queden estipuladas todas estas condiciones.

La empresa tendrá en cuenta las siguientes medidas con la finalidad principal de ofrecer protección jurídica a la empresa y a los diferentes colaboradores:

- En primer lugar, tal y como establece la ***Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal***, se garantiza la protección durante el tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.
- La empresa cuenta con un **Seguro de Responsabilidad Civil** que cubre los posibles daños a clientes o terceros, garantizando la protección del centro, así como cubrir los posibles daños en las instalaciones de la escuela infantil.
- **Todos los equipos informáticos deben realizar copias de seguridad periódicamente** (cada 3 o 4 meses), siendo tanto el Director como el Coordinador del centro los responsables del almacenamiento y protección de toda la información recopilada.

- **Todos los productos y servicios contratados por la empresa deben tener en posesión licencias y garantías de uso y sustitución.**

11.5 SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL

En cuanto al Seguro de Responsabilidad Civil, se contratará una póliza de seguro para daños personales y materiales conjuntamente, defensa jurídica e imposición de fianzas judiciales. Este seguro cubre los posibles daños que puedan sufrir tanto los empleados de la escuela infantil como los propios clientes, y su **coste anual** total alcanza los **800 €** a través de la empresa aseguradora '*Santalucía*'. [81]

Para finalizar, otra ley de elevada importancia a tener en cuenta es la siguiente:

- ***Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.***

Según lo establecido por esta ley, todos los datos personales facilitados por los clientes serán archivados en una base de datos interna, garantizando su total confidencialidad.

11.6 AYUDAS Y SUBVENCIONES

Este apartado, si bien es de gran importancia, no tiene relevancia en la cuenta de resultados en el *Análisis financiero* puesto que se ha querido ofrecer una visión directa de los ingresos y gastos requeridos a la hora de crear el negocio.

Sin embargo, ello no implica que no vayan a ser empleadas en el momento de puesta en práctica del plan de negocio, ya que al ser llevado a la realidad podrán solicitarse las diferentes subvenciones disponibles.

- ❖ **La Dirección General de Industria y de la PYME (DGIPYME) ofrece ayudas para facilitar el acceso de los emprendedores y las PYME a otras fuentes de financiación:**

- Convoca anualmente ayudas que sirven de apoyo directa o indirectamente a emprendedores y a la PYME. La DGIPYME articula las políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas a través de diferentes instrumentos y ayudas.
- Proporciona financiación directa a emprendedores y PYME a través de la Empresa nacional de Innovación, SA (ENISA), cuyo objetivo es fomentar la creación, crecimiento y consolidación de la empresa española, participando activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores, contando a su vez con programas destinados específicamente a jóvenes emprendedores.

- Reafianzamiento a las Sociedades de Garantía Recíproca a través de la compañía Española de Reafianzamiento SA (CERISA), priorizando la financiación de inversiones y proyectos innovadores, así como las microempresas y las de nueva o reciente creación.

❖ **Ayudas e incentivos nacionales para la creación de empresas**

- ❖ **Subvenciones por autonomías:** según la Comunidad Autónoma donde quiera instalarse la empresa de nueva formación el tipo de ayuda, la cuantía, el plazo de inscripción y solicitud, etc. serán diferentes.

11.7 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

La política de prevención de riesgos laborales de la empresa *‘Childreams’* se basa en el cumplimiento del conjunto de normas y leyes vigentes, siendo primordial la seguridad total tanto de los clientes como de los trabajadores.

La seguridad laboral es responsabilidad directa del Director y Coordinador de la escuela infantil. Sin embargo, para lograr un ambiente de trabajo totalmente seguro, también es necesaria la contribución y responsabilidad de todos los trabajadores contratados, esto es, educadores y personal de cocina, limpieza y psicología.

La empresa es la encargada de ofrecer los diferentes medios necesarios y cursos de ***Prevención de Riesgos Laborales (PRL)*** con la finalidad de promover la seguridad y la salud de los trabajadores a través de la identificación, evaluación y control de los riesgos asociados al ambiente laboral. Los principales aspectos sobre PRL son:

- **Evitar riesgos y evaluar aquellos que no es posible evitar**
- **Erradicar y combatir los riesgos desde el inicio**
- **Adaptación de las diferentes funciones al personal contratado** (condiciones de trabajo, organigrama y organización, etc.)
- **Planificación de las medidas preventivas y de los métodos de actuación**
- **Anteponer la protección colectiva a la individual**
- **Selección adecuada de los equipos de trabajo**

Sumado a las diferentes medidas de protección y prevención de riesgos laborales, es necesaria la implantación de controles periódicos que permitan una actuación adecuada en todo momento. Esto permite la evaluación tanto de los riesgos ya existentes como de posibles riesgos futuros, así como es esencial la adaptación y evolución del plan de PRL y la metodología de actuación según las necesidades dadas.

A su vez, es necesaria la vigilancia continua de la salud de todos los empleados del centro escolar mediante revisiones médicas periódicas que permitan llevar un control adecuado de la salud y bienestar de los mismos.

Algunas de las normativas legales vigentes a tener en cuenta son:

- *Ley 31/1995, de 8 de noviembre – Prevención de Riesgos Laborales (y Ley 54/2003 – Reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales, por la que se modifica la Ley 31/1995).*
- *Real Decreto 39/1997, de 17 de Enero – Reglamento de los Servicios de Prevención.*
- *Real Decreto 485/1997, de 14 de abril – Disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.*
- *Real Decreto 486/1997, de 14 de abril – Disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.*
- *Real Decreto 487/1997, de 14 de abril – Disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas que entrañe riesgos, en particular dorsolumbares, para los trabajadores.*
- *Real Decreto 488/1997, de 14 de abril – Disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización.*
- *Real Decreto 2177/1996, de 4 de octubre – Se aprueba la norma básica de la edificación «NBE-CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios».*

11.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, también conocida como **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido [85]. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como **‘triple resultado’**. La siguiente imagen muestra, esquemáticamente, este concepto:



Ilustración 41: Esquema RSC

Sin embargo, la responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

De esta forma, se podría decir que la RSC o RSE es la manera en que las empresas tienen en cuenta el impacto que generan los diferentes aspectos y propiedades de sus productos, servicios, actividades, etc. en los clientes y empleados, en la economía, en el medioambiente y en la sociedad en general. Asimismo, pretende la búsqueda de la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y a sus condiciones de trabajo y a la calidad de sus productos y servicios.

El *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa* es una organización cuyo objetivo es el impulso de la correcta aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según esta organización, los principios básicos que rigen la RSC son:

1. **La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor** (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales).

2. **La RSC es de carácter global**, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
3. **La RSC comporta compromisos éticos objetivos** que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
4. **La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.**
5. **La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.**

Tomando como referencia los 5 principios básicos definidos por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa ‘*Childreams*’ se basa fundamentalmente en la responsabilidad ética de la empresa con los empleados y con los clientes y la sociedad en general, destacando los siguientes principios:

- Máximo nivel de eficiencia posible mediante la **optimización de los recursos disponibles y del tiempo empleado** en las diferentes actividades y servicios ofertados.
- **Ofrecer servicios de alta calidad en un ambiente y condiciones óptimas.** La búsqueda de la excelencia en cuanto a calidad es uno de los aspectos más importantes, ofreciendo servicios que se preocupan por la sociedad y el medioambiente, procurando el menor consumo posible de recursos para la obtención del máximo de beneficios posibles.
- Las condiciones laborales han de ser obligatoriamente adecuadas y admisibles. Esto implica el **respeto de los derechos humanos de los trabajadores**, atendiendo a su seguridad, salud y bienestar general, así como al desarrollo personal y profesional.
- Todos los sueldos de los empleados de la escuela infantil superan, en mayor o en menor medida, el sueldo base estipulado para trabajadores de este sector. Además, la empresa ofrece a cada uno de ellos beneficios que varían según su origen: horas extras, viajes, vacaciones, etc., siempre y cuando se cumplan todos los requisitos y respetando en todo momento el periodo vacacional.
- **Respetar todas las leyes y normativas vigentes** que afecten a cualquiera de los aspectos y actividades que tienen lugar en la escuela infantil, así como los contratos y relaciones con los clientes, colaboradores y proveedores.

- **Gestión adecuada de los recursos energéticos** empleados, respetando el medio ambiente y minimizando la contaminación global y la generación de residuos excesiva.
- La empresa no solo busca consolidarse en el sector sino que año tras año pretende lograr el **crecimiento de forma razonable y sostenible**, aumentando la capacidad de demanda a la cual se puede ofrecer servicios al mismo tiempo. En caso de que la carga de trabajo fuera excesiva, la contratación de mayor número de personal será obligatoria para poder cumplir la normativa y respetar los derechos de los trabajadores.
- **La política de la empresa pretende la satisfacción y realización de los empleados.** Para ello garantiza, una vez alcanzado el punto de equilibrio en cuanto a ingresos y gastos y subsanada la deuda inicial relativa al capital social invertido, una distribución equitativa de los beneficios netos generados. En caso de presentar beneficios netos a final de año, la política de reparto de beneficios adoptada será la siguiente:
 - **40% de los beneficios netos a repartir entre los dos socios de la empresa**
 - **50% destinado a las reservas de la propia empresa**
 - **10% restante a repartir a partes iguales entre el resto del personal**

11.9 PUESTA EN MARCHA Y PLANIFICACIÓN TEMPORAL

Tal y como establece el Gobierno actual en España [87], para la puesta en marcha de una empresa es necesario realizar una serie de trámites:

➤ Generales:

- **Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores:** declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.
- **Impuestos sobre Actividades Económicas:** es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.
- **Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA):** régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades.

- **Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social:** el alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social.
- **Obtención y legalización del libro de Visitas:** no se impone a las empresas adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las diligencias de la Inspección de Trabajo.
- **Legalización del Libro registro de socios:** la legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro y presentarlos anualmente en el Registro Mercantil Provincial.
- **Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales:** todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar estos documentos contables.
- **Obtención de un certificado electrónico:** permite la firma de documentos electrónicos e identificar inequívocamente el propietario de la firma.

➤ **Según la actividad:**

- **Licencia de actividad:** licencias de instalaciones y obras, de actividad y funcionamiento.
- **Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros:** en función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros.
- **Registro de ficheros de carácter personal:** obligación de los responsables de gestionar datos de carácter personal para garantizar el derecho a la protección de datos.

➤ **Contratación de trabajadores:**

- **Inscripción de la empresa:** acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización).
- **Afiliación de trabajadores:** acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de la Seguridad Social.
- **Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social:** todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.

- **Alta de los contratos de trabajo:** consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.
- **Comunicación de apertura del centro de trabajo:** una vez constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.
- **Obtención del calendario laboral:** las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en un lugar visible.

Por su parte, la planificación del desarrollo de las diferentes actividades de una empresa es uno de los aspectos más importantes, ya que gran parte de ellas están interrelacionadas entre sí y dependen unas de otras. Todas las actividades presentan unos plazos para su completa realización que deben cumplirse. Además, la duración en el tiempo y la importancia de cada una de ellas es diferente del resto, priorizando unas frente a otras.

Se ha elaborado un listado y un cronograma que permiten el control y la supervisión de las diferentes actividades, estableciendo los diferentes niveles de prioridad según el tipo de actividad al mismo tiempo que se fijan plazos de duración en el tiempo.

El listado de actividades a realizar para la iniciación de la empresa son:

- **Registro y promoción en redes sociales**
- **Selección del local**
- **Creación de la web y folletos publicitarios**
- **Búsqueda y contacto con los diferentes proveedores**
- **Constitución de la Sociedad, desde la certificación negativa de la sociedad hasta la legalización y sellado de los libros.**
- **Alquiler y reforma del local**
- **Adquisición de materiales y equipamientos**
- **Proceso de selección de personal**
- **Solicitud de las licencias de actividad y apertura**
- **Solicitud de servicio y pedido a los proveedores seleccionados**
- **Organización de eventos de promoción de la empresa**
- **Intensificación de la campaña publicitaria y promoción de apertura**
- **Apertura y comienzo de las aulas**

Otras actividades a tener en cuenta pueden ser el aumento de la demanda y necesidad de contratar a mayor número de trabajadores, selección de nuevas empresas proveedoras debido a causas internas a externas, etc. sin embargo, no han sido incluidas en el siguiente cronograma ya que afecta al desarrollo futuro a largo plazo de la empresa.

11.9.1 CRONOGRAMA

El siguiente cronograma recoge las fechas (por semanas y meses) en que se prevé serán llevadas a cabo las distintas actividades (anteriormente mencionadas) en el eje temporal, planificándolas adecuadamente y estimando la fecha en que debe comenzarse a trabajar en el proyecto. El cronograma sirve como estimación sobre la planificación inicial de las actividades de la empresa ‘Childreams’, y adopta la siguiente forma:

MES	PREVIO AL INICIO			JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
SEMANA				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
REGISTRO Y PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES																			
SELECCIÓN DEL LOCAL																			
CREACIÓN DE LA WEB Y FOLLETOS PUBLICITARIOS																			
BÚSQUEDA Y CONTACTO CON LOS PROVEEDORES																			
CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD																			
ALQUILER Y REFORMA DEL LOCAL																			
COMPRA DE MATERIALES Y EQUIPAMIENTOS																			
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL																			
OBTENCIÓN DE LICENCIAS Y PERMISOS DE APERTURA																			
SOLICITUD DE SERVICIO A LOS PROVEEDORES																			
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE PROMOCIÓN																			
COMIENZO DE LA DEMANDA																			
INTENSIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA																			
INTENSIFICACIÓN DE LA DEMANDA																			
APERTURA Y COMIENZO DE LAS AULAS																			

Tabla 37: Cronograma y planificación temporal de la empresa Childreams

Elaboración propia

Tomando como ejemplo el curso académico 2015-2016 (dado que los datos del curso 2016-2017 no se encuentran actualizados), el principal objetivo es comenzar a operar con normalidad en Septiembre y cumplir con el *Calendario Escolar Oficial de la Comunidad de Madrid*, siendo el 3 de Septiembre el inicio y el 29 de julio el final del periodo lectivo. En el *Anexo 3* se ha incluido dicho calendario, ofrecido por el Portal de Educación de la Comunidad de Madrid.

12 CONCLUSIÓN

La creación de una guardería infantil bilingüe y la elaboración de este plan de negocio es una idea que surgió dada la importancia y la necesidad de adaptación y adecuación del idioma inglés en el sistema educativo actual en España, fundamentalmente en los primeros años de enseñanza. Resulta esencial ofertar servicios de Educación Infantil de Primer Ciclo, etapa educativa crucial en la educación de los menores pues en ella se establecen los valores y las bases educativas futuras.

Mediante el análisis y estudio del sector se ha logrado estudiar la viabilidad del negocio, basándose en datos e información actual. La idea de negocio surge debido a la escasa oferta de centros de Educación Infantil que oferten el Primer Ciclo, tratándose de un sector en vía de desarrollo con escasas barreras de entrada. Este es uno de los aspectos que la empresa *‘Childreams’* pretende aprovechar, diferenciándose del resto de la competencia ofertando **servicios personalizados y diferenciadores con una elevada relación calidad-precio.**

La etapa educativa de Primer Ciclo es un servicio de demanda creciente en España, y más específicamente en la Comunidad de Madrid, comunidad autónoma donde ha sido ubicado el negocio. La decisión de ubicar el centro educativo en esta Comunidad Autónoma, específicamente en la zona conocida como *‘El barrio del Puerto’*, perteneciente al municipio de **Coslada**, ha sido debida a un estudio detallado y a las diferentes estadísticas recogidas, considerando viable la ubicación del negocio en esa zona dada la baja competencia y la alta demanda existente.

La mayor ventaja competitiva con la que cuenta el negocio es la introducción de un programa bilingüe (*programa AICLE*) en el sistema educativo para conseguir atraer a la mayor cantidad de clientes posibles, destacando a su vez la oferta de formación en Primer Ciclo de Educación Infantil, mercado escasamente explotado y desarrollado. Además, la sustitución de libros, cuadernos, etc. por **material electrónico** pretende potenciar las capacidades y el desarrollo de los alumnos, dotando de un componente motivacional durante la enseñanza.

La empresa cuenta con **6 empleados** inicialmente, 4 de ellos educadores junto con el Director y Coordinador del centro, ambos socios de la empresa. Al tratarse de una empresa con los puestos claramente definidos, cada trabajador conoce perfectamente cuál es su función dentro de la empresa, destacando la creación de un ambiente agradable y de un equipo de trabajo donde la colaboración, el respeto y la motivación han sido valores fundamentales. Mediante la creación de este ambiente de colaboración y participación entre trabajadores, clientes y alumnos se logra llevar a cabo de manera más sencilla las diferentes actividades que tienen lugar en el centro.

Por otro lado, se busca en todo momento la **relación con proveedores directamente relacionados con el sector**, con elevado grado de interés y preocupación por el desarrollo de los menores y que compartan los principales valores definidos por la empresa. Al mismo tiempo, la contratación de personal es un proceso fundamental pues de ellos depende, en gran medida, los valores y bases adoptados por los menores. La política de la empresa se basa en un proceso de

selección y comparación exhaustivo tanto del personal como de los proveedores en el mercado actual, potenciando la competitividad y el desarrollo de la empresa.

El plan de comunicación y publicidad llevado a cabo es uno de los aspectos más desarrollados para la captación de clientes, fundamentalmente en los primeros años, siendo necesaria una **excelente promoción del negocio y transmisión de los principales valores** de la empresa. Estos valores y expectativas deben mantenerse a lo largo de los años no solo con la finalidad principal de captar mayor número de clientes sino de mantener a los clientes ya presentes.

El diseño de un logotipo y eslogan dotan a la empresa de una imagen original así como de **personalidad propia**, permitiendo ser fácilmente reconocibles por los clientes. La creación de diferentes redes sociales, esto es, *Facebook*, *Twitter*, etc., y la página web oficial del centro se establecen como medio publicitario gratuito, potenciando la relación entre clientes y proveedores y la propia empresa. **La participación y colaboración en ferias organizadas**, bien sean congresos o eventos como los ofrecidos en el IFEMA (SIMO Educación, entre otros), y la organización de excursiones y visitas otorgan valor añadido a la empresa, diferenciándose del resto de competidores del sector.

A pesar de la inestabilidad del gobierno español actual y de la crisis económica en la que está envuelta el país, se trata de un sector que está experimentando un crecimiento positivo en cuanto a volumen de facturación. La inversión en esta empresa resulta rentable debido, entre otros, a los siguientes factores:

- **Inversión relativamente baja:** mediante el capital social aportado entre los 2 socios creadores de la empresa (70.000 €), la empresa logra comenzar la actividad con tesorería suficiente para la subsistencia en los primeros años de actividad.
- **Rentabilidad y viabilidad del negocio:** en base a los resultados obtenidos en el *Análisis financiero* y a los parámetros económico-financieros de los diferentes escenarios propuestos, se puede concluir que se trata de un negocio rentable a medio y largo plazo (aproximadamente, a partir del cuarto año de actividad).
- **Escasez de competidores:** la escasez de centros que imparten el Primer Ciclo de Educación Infantil es considerada una ventaja puesto que las barreras de entrada al sector son bajas y la innovación y la creatividad permitirán situar a '*Childreams*' en buena posición frente a la competencia.
- **Zona en pleno crecimiento:** unido al anterior punto, permite aprovechar en mayor medida las oportunidades de negocio, situándose en una zona nueva con bajo número de competidores.
- **Aumento del número de mujeres trabajadoras:** la incorporación de ambos progenitores al mercado laboral es causa directa del aumento de servicios de acogida,

ludotecas y, como es el caso, escuelas infantiles encargadas del cuidado y educación del menor en edades tempranas.

- **Satisfacción personal:** este factor, aunque no conlleva ningún beneficio económico, resulta de gran importancia pues la finalidad principal de este proyecto es la mejora del sistema educativo tradicional y, a su vez, del futuro de la sociedad, ofreciendo oportunidades y eliminando barreras (como es el caso del idioma inglés) presentes en la actualidad.

Resumidas todas las propiedades del negocio y los diversos estudios llevados a cabo, **se considera viable y rentable la creación de un Centro de Educación Infantil de Primer Ciclo Bilingüe**. Tomando como ejemplo el escenario esperado, los parámetros financieros obtenidos son positivos y estiman un periodo de recuperación de aproximadamente 4 años.

Los socios de la empresa, por su parte, plantean la opción futura de **desarrollo horizontal** (creación de nuevas guarderías infantiles de similares características en municipios como Parla o Móstoles) y/o **desarrollo vertical** (integración de niveles educativos superiores en la empresa creada, como puede ser el Segundo Ciclo de Educación Infantil).

13 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Brealey, R., Myers, A., Marcus, A., Mateos-Aparicio, P. (2010). *Finanzas corporativas*. Madrid: McGraw-Hill. [Fecha de consulta: Julio, 2015]
- [2] Barringer, Bruce R. (2009). *Preparing effective business plans: an entrepreneurial approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [3] Boletín Oficial del Estado. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/ [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [4] Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <http://www.ine.es/> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [5] Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid. Recuperado de: <http://www.madrid.org/> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [6] Portal Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <http://www.mecd.gob.es/portada-mecd/> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [7] Portal Oficial de la Comunidad de Madrid. *Autorizaciones, licencias, permisos y carnés*. Recuperado de: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1109168982695&definicion=Autorizacion+Licencia+Permiso+Carne&language=es&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&pid=1109265444835&tipoServicio=CM_Tramite_FA [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [8] Portal Oficial de la Comunidad de Madrid. *Buscador de colegios*. Recuperado de: http://gestionamadrid.org/wpad_pub/run/j/MostrarConsultaGeneral.icm [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [9] Real Academia Española. Recuperado de: <http://www.rae.es/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [10] Expansión. *IPC de España en el sector educativo*. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana?sector=Ense%C3%B1anza&sc=IPC-E&anio=2014> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [11] Universidad Autónoma de Madrid. *Facultad de formación de profesorado y educación*. Recuperado de: http://www.uam.es/ss/Satellite/FProfesorado/es/1242657349195/contenidoFinal/Educacion_Infantil.htm [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [12] Universidad Autónoma de Madrid. *Directrices para prácticas externas*. Recuperado de: <https://www.uam.es/ope/pdf/directricesPracticasUniversitarias.pdf> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [13] NACE Schools. *La importancia de la educación infantil*. Recuperado de: http://www.nace.edu.es/Paginas/noticia37_es.aspx [Fecha de consulta: Abril, 2015]

- [14] Mejores Colegios España. *La diferencia entre colegios públicos, colegios concertados y colegios privados*. Recuperado de: <http://www.mejorescolegios.es/la-diferencia-entre-colegios-publicos-colegios-concertados-y-colegios-privados/> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [15] El Mundo. *Las claves de una enseñanza bilingüe de calidad*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/mejores-colegios/2015/03/10/54fd8e9c22601d5c7c8b4596.html> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [16] Isabel's ESL Site: English as a Second or Foreign Language. *Características de metodología y estrategias que el profesor AICLE puede usar en la clase*. Recuperado de: http://www.isabelperez.com/clil/clil_m_2_2.htm [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [17] Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Programa Bilingüe MECD/British Council*. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/enseñanzas/ensenanza-idiomas/centros-bilingues.html> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [18] Plurilingüe Asturias. *Principios AICLE*. Recuperado de: http://plurilingueasturias.educastur.es/index.php?option=com_content&view=article&id=188:principios-basicos-del-aprendizaje-integrado-de-lengua-y-contenido&catid=39:guia-de-secciones-bilingues&Itemid=109 [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [19] Grimaldi, C. (2009). *Bilingüismo y diglosia*. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/06/cgh15.htm [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [20] La educación bilingüe en España. Recuperado de: <http://laeducacionbilinguespana.blogspot.com.es/> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [21] British Council. Enseñanza bilingüe en España. Recuperado de: <http://www.britishcouncil.es/colaboraciones/casos-exito/educacion-bilingue> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [22] British Council. Programa de educación bilingüe en España. Recuperado de: <http://www.britishcouncil.es/sites/britishcouncil.es/files/bilingual-education-project-spain-evaluation-report-es.pdf> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [23] Bebesbilingües. *La importancia del bilingüismo*. Recuperado de: <http://www.bebesbilingues.com/de-0-a-3-a-a%C3%B1os-biling%C3%BCismo/> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [24] AMCO Iberia. Acerca de AMCO. Recuperado de: <http://www.amconews.es/about/> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [25] Fundación UNIR. *Universidad Internacional de la Rioja. Desarrollo de un plan de negocio*. Recuperado de: <http://emprende.unir.net/creatuempresa/desarrollo-plan-de-negocio/> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]

- [26] Plan de Negocios (2013). *Plan de Negocio Guardería*. Recuperado de: <http://www.100plandenegocios.com/plan-de-negocio-guarderia> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [27] Empresa e Iniciativa Emprendedora. *Montar una Escuela Infantil para niños de 0 a 3 años*. Recuperado de: <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Escuela-Infantil-para> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [28] Escuela de Educación Infantil Virgen de la Asunción. *Proyecto educativo*. Recuperado de: <http://escuelainfantil.ayto-pinto.es/proyecto-educativo> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [29] Infoempleo. *Ideas de Negocio: cómo montar una Escuela Infantil*. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com/blog/2011/04/12/aprender-a-emprender-como-montar-una-escuela-infantil/> [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [30] Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid (2015). *Preguntas más frecuentes características de las Escuelas Infantiles*. Recuperado de: http://www.madrid.org/dat_capital/faq_upe/faq_infantil_caracteristicas.htm [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [31] Monografías. *Segmentación de mercados y posicionamiento*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [32] Todo marketing. *Tipos de segmentación de mercados*. Recuperado de: <http://www.todomktblog.com/2013/04/tipos-de-segmentacion-de-mercados.html> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [33] Las 5 Fuerzas de Porter. *Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [34] ET 2020 (2013). *Objetivos educativos europeos y españoles. Estrategia Educación Formación 2020. Informe español 2013*. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/informeet20202013.pdf?documentId=0901e72b81732dc8> [Fecha de consulta: Abril, 2015]
- [35] Cosas de la infancia. *Juegos de 10 a 12 meses*. Recuperado de: <http://www.cosasdelainfancia.com/biblioteca-juegos10-12.htm> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [36] Colegio El Porvenir. *La Psicomotricidad*. Recuperado de: http://www.elporvenir.es/es/infantil_psicomotricidad [Fecha de consulta: Agosto, 2015]

- [37] Childcare Health Program. *Buenos Hábitos de Aseo Personal*. Recuperado de: http://www.ucsfchildcarehealth.org/pdfs/healthandsafety/hygsp081803_adr.pdf [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [38] Instituto Nacional de Estadística. *Tasas de escolarización por edad en niveles no obligatorios*. Recuperado de: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925953043&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888 [Fecha de consulta: Marzo, 2015]
- [39] Inforjoven. *Empresas de comedor escolar homologadas*. Recuperado de: http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1354367034479&language=es&menuIzquierdo=true&pagename=PortalJoven%2FPage%2FJUVE_contenidoFinalMenuIzquierdo&rootpageid=1354367032068 [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [40] Fotocasa. *Local comercial en Coslada – Barrio del Puerto*. Recuperado de: <http://www.fotocasa.es/local-comercial/coslada/pueblo-barrio-del-puerto-135954546?opi=140&tti=3&ppi=3&pagination=3&RowGrid=22&tta=0&tp=1> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [41] Ranking ‘El Mundo’. *Los mejores colegios: Colegio San Patricio*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/mejores-colegios/2015/03/09/54f7433d22601d643b8b4585.html> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [42] Colegio San Patricio Nursery-School. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://www.colegiosanpatricio.es/index.php> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [43] Colegio Liceo Europeo. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://liceo-europeo.es/bienvenido/es/ciclos> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [44] Ranking ‘El Mundo’. *Los mejores colegios: Colegio Liceo Europeo*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/mejores-colegios/2015/03/09/54f7548822601db11e8b456c.html> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [45] Escuela Infantil Base. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/mejores-colegios/2015/03/09/54f75be322601db01e8b4571.html> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [46] Escuela Infantil Antón Pirulero. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://escuelainfantilantonpirulero.org/equipo-educativo.php> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [47] Escuela Infantil Geppetto. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://www.escuelainfantilgeppetto.es/#> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [48] Centro Escolar Balder. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://www.colegiobalder.com/content/servicios> [Fecha de consulta: Junio, 2015]

- [49] St. Alice's Bilingual Nursery. *Página oficial del centro*. Recuperado de: <http://stalices.es/> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [50] El Mundo. *Los 100 mejores colegios España*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/mejores-colegios.html> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [51] *Organigrama y funcionograma*. Recuperado de: <https://prezi.com/zfzsk7vp4r8q/organigrama-y-funcionograma/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [52] Bebes.uno. *La locura de precios del primer ciclo de Educación Infantil en la Comunidad de Madrid (y en toda España)*. Recuperado de: <http://bebes.uno/la-locura-de-precios-del-primer-ciclo-de-educacion-infantil-en-la-comunidad-de-madrid-y-en-toda-espana/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [53] 'Embarazo10'. *Tarifas guarderías y colegios para niños 2015*. Recuperado de: <http://embarazo10.com/tarifas-guarderias-para-ninos-2014-2015/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [54] Escuela Infantil Guardería de Cuna. *¿Son más económicas las Escuelas Infantiles Públicas en Madrid que las Privadas?* Recuperado de: <http://www.cancioncuna.com/son-mas-economicas-las-escuelas-infantiles-publicas-en-madrid-que-las-privadas/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [55] Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes (Gobierno de Canarias). *Orientaciones sobre el equipamiento de las escuelas infantiles*. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/5/DGOIE/PublicaCE/docsup/LibretoOrientaciones.pdf> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [56] Mis Estudios Click. *Recursos educativos*. Recuperado de: <http://misestudiosclick.es/educacion-infantil/recursos-educativos-on-line> [Fecha de consulta: Junio, 2015]
- [57] Hermex Ibérica. *Catálogos de mobiliario escolar*. Recuperado de: <http://www.hermex.es/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [58] Educa Mueble. *Mobiliario educativo y zonas de ocio*. Recuperado de: <http://www.educamueble.com/Muebles-infantiles-medios/540?gclid=CO3Eko2-rccCFUXItAoduSYNcw> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [59] Blog del inversor. *Entendiendo ROA y ROE con ejemplos*. Recuperado de: <http://www.blogdelinversor.com/entendiendo-roa-y-roe-con-ejemplos/> [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [60] Infoautónomos. *Ayudas para emprendedores en Madrid*. Recuperado de: <http://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subsvenciones-autonomos/ayudas-para-emprendedores-en-la-comunidad-de-madrid/> [Fecha de consulta: Diciembre, 2015]

- [61] Portal Oficial de la Comunidad de Madrid. *Ayudas a trabajadores que se constituyan por cuenta propia o contraten a trabajadores desempleados*. Recuperado de: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&cid=1354407867665&definicion=AyudaBecaSubvenciones&idConsejeria=1109266187242&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1142652631521&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109266100986&tipoServicio=CM_ConvocaPrestac_FA [Fecha de consulta: Diciembre, 2015]
- [62] Portal Oficial de la Comunidad de Madrid. *Subvenciones para el abono de cuotas a la Seguridad Social a los perceptores de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único*. Recuperado de: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&cid=1142697609427&definicion=AyudaBecaSubvenciones&idConsejeria=1109266187242&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1142652631521&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109265843990&tipoServicio=CM_ConvocaPrestac_FA [Fecha de consulta: Diciembre, 2015]
- [63] Eduketing. *Newsletter*. Recuperado de: http://www.eduketing.com/mailings/newsletters/eduketingnewsletter3_inlk.html [Fecha de consulta: Agosto, 2015]
- [64] Nieva Textil Escolar. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.nievatextilescolar.com> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [65] El patio de mi cole. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://elpatiodemicole.com/batas-y-babis-escolares> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [66] El uniformal. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.eluniformal.es/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [67] Hostur Colectividades y Turismo S.L. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.comedores-escolares.com/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [68] COESPA. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.coespa.es> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [69] Ideal Servicios. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.idealservicios.com> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [70] Limpiezas Arribas. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.limpiezasarribas.com> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [71] Ilusiona Psicólogos. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.ilusionapsicologos.com> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [72] MSB Gabinete psicológico. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://psicologo-madrid.esy.es> [Fecha de consulta: Enero, 2016]

- [73] Gabinete Virtual ePsicopedagogos. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.epsicopedagogos.es/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [74] Consultoría Educativa Integral Cero6. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.cero6.com/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [75] Provei. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.provei.com> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [76] Solo Stocks. *Portal oficial de la empresa*. Recuperado de: <http://www.solostocks.com/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [77] Huggies. *Página oficial de la empresa*. Recuperado de: <https://www.huggies.com/es-us/pa%C3%B1ales> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [78] Licencia Apertura Actividad. *Trámites en el Ayuntamiento de Coslada*. Recuperado de: <http://www.licencia-apertura-actividad.info/licencia-apertura-coslada#actividad-calificada> [Fecha de consulta: Diciembre 2015]
- [79] Sistemas y Calidad Total. *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [80] Ciclo PDCA. *El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [81] Santalucía Seguros. *Cálculo del presupuesto del Seguro de Responsabilidad Civil*. Recuperado de: <https://www.santalucia.es/seguros/responsabilidad-civil-calcular-seguro.do> [Fecha de consulta: Febrero, 2016]
- [82] Ser educadores hoy. *Artículo acerca de la normativa de las escuelas infantiles*. Recuperado de: <http://sereducadorashoy.blogspot.com.es/2013/01/normativa-de-las-escuelas-infantiles.html> [Fecha de consulta: Septiembre, 2015]
- [83] Portal oficial del Gobierno de España. *Proceso de constitución de una sociedad y Formas jurídicas de empresa*. Recuperado de: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/ProcesoConstitucion.aspx> [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [84] Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Legislación, Órdenes y Normativas*. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/ [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [85] Observatorio de RSC. *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de: http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf [Fecha de consulta: Enero, 2016]
- [86] Agencia Tributaria. *Impuesto sobre Sociedades*. Recuperado de: https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/Inicio/Procedimientos_y_Servicios/Im

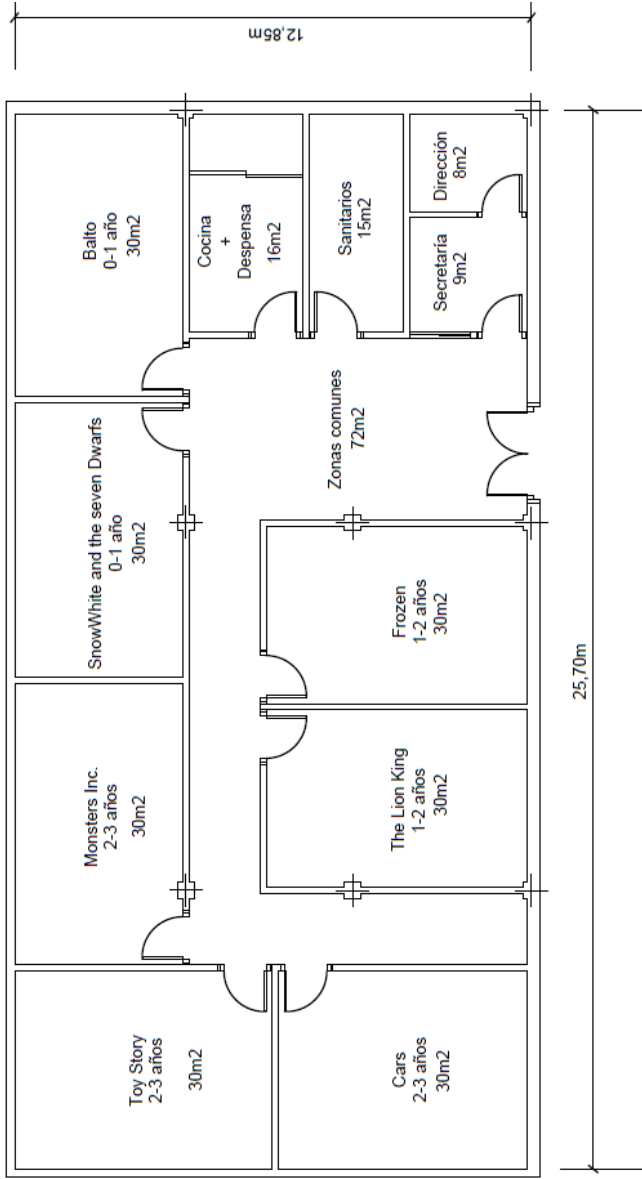
[puestos_y Tasas/Impuesto sobre Sociedades/Impuesto sobre Sociedades.shtml](#)

[Fecha de consulta: Enero, 2016]

- [87] Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. *Trámites para la puesta en marcha de una empresa*. Recuperado de: <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/PuestaEnMarcha.aspx> [Fecha de consulta: Enero, 2016]

14 ANEXOS

14.1 ANEXO 1: PLANO DE LA EMPRESA



14.2 ANEXO 2: HORARIOS ‘CHILDREAMS’

AULA 0-1 AÑOS

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08:00 - 09:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO
09:00 - 09:30	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE
09:30 - 10:15	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD
10:15 - 11:00	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
11:00 - 11:30	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO
11:30 - 11:45	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
11:45 - 12:45	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
12:45 - 13:00	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
13:00 - 14:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
14:30 - 15:15	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD
15:15 - 15:30	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
15:30 - 16:00	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA
16:00 - 17:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA

AULA 1-2 AÑOS

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08:00 - 09:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO
09:00 - 09:30	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE
09:30 - 09:45	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA
09:45 - 10:30	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD
10:30 - 11:15	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD
11:15 - 11:45	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO
11:45 - 12:00	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
12:00 - 13:00	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
13:00 - 13:15	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
13:15 - 14:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
14:30 - 15:15	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD	ESTIMULACIÓN TEMPRANA Y PSICOMOTRICIDAD
15:15 - 15:30	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
15:30 - 16:00	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA
16:00 - 17:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA

AULA 2-3 AÑOS

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08:00 - 09:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO	SERVICIO DE VIGILANCIA Y DESAYUNO
09:00 - 09:45	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE	RECEPCIÓN Y JUEGO LIBRE
09:45 - 10:00	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA	ORDENACIÓN DEL AULA
10:00 - 10:45	MOVIMIENTOS MOTORES GRUESOS	MOVIMIENTOS MOTORES GRUESOS	MOVIMIENTOS MOTORES GRUESOS	MOVIMIENTOS MOTORES GRUESOS	MOVIMIENTOS MOTORES GRUESOS
10:45 - 11:30	LENGUAJE	LENGUAJE	LENGUAJE	LENGUAJE	LENGUAJE
11:30 - 12:00	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO	RECREO
12:00 - 12:15	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
12:15 - 13:15	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA	COMIDA
13:15 - 13:30	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
13:30 - 14:30	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA	SIESTA
14:30 - 15:15	MOVIMIENTOS MOTORES FINOS	MOVIMIENTOS MOTORES FINOS	MOVIMIENTOS MOTORES FINOS	MOVIMIENTOS MOTORES FINOS	MOVIMIENTOS MOTORES FINOS
15:15 - 15:30	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE	ASEO Y HÁBITOS DE HIGIENE
15:30 - 16:00	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA	JUEGO LIBRE Y RECOGIDA
16:00 - 17:00	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MERIENDA

**14.3 ANEXO 3: CALENDARIO ESCOLAR DE LA COMUNIDAD DE MADRID
PARA EL CURSO 2016 – 2017**

14.4 ANEXO 4: PROVEEDORES MOBILIARIO

▪ PRESUPUESTO PROVEEDOR 1:

DIRECTORIO					
Tipo mobiliario	Concepto	Número de aulas	Cantidad por aula	Precio por unidad	Precio total
Mobiliario base	Mesa dirección	1	1	163 €	163 €
	Cajonera mesa dirección	1	1	46 €	46 €
	Silla dirección	1	1	85 €	85 €
	Silla confidente acolchada	1	2	38,82 €	77,64 €
	Mesa reuniones	1	1	200 €	200 €
	Silla reuniones	1	8	20 €	160 €
	Armario alto (con 8 espacios)	1	1	189,27 €	189,27 €
	Equipamiento informático*	1	1	1.500 €	1.500 €
	Tablón anuncios (100x200 cm)	1	1	123,89 €	123,89 €
	Botiquín	1	1	35 €	35 €
DESPENSA					
Mobiliario base	Electrodomésticos**	1	1	6.000 €	3.000 €
AULA 0 - 1 AÑOS					
Mobiliario base	Armario con barra perchero	2	1	72,73 €	145,46 €
	Mueble bajo con 8 cubetas	2	1	127,98 €	255,96 €
	Barra andador	2	1	70,66 €	141,32 €
	Espejo de seguridad irrompible	2	1	94,98 €	189,96 €
	Suelo seguridad desmontable	2	2	26,24 €	104,96 €
	Mesa adulto	2	1	86,02 €	172,04 €
	Silla adulto	2	1	36,82 €	73,64 €
	Tablón anuncios (100x200 cm)	2	1	123,89 €	247,78 €

	Pizarra blanca (90x120 cm)	2	1	64,26 €	128,52 €
	Equipamiento de seguridad (protectores esquinas, puertas,...)	2	1	60 €	120 €
Zona de cambio	Mueble cambiador	2	1	122,50 €	245 €
	Cojín	2	1	23,80 €	47,60 €
	Mueble casillero (con 8 casillas)	2	1	68,98 €	137,96 €
	Contenedor de pañales	2	1	60,61 €	121,22 €
Zona de comida	Trona	2	8	38,25 €	612 €
	Esterilizador microondas	2	1	15,57 €	31,14 €
Zona de descanso	Cuna balancín	2	8	42,80 €	684,80 €
	Ropa cuna	2	8	19,97 €	319,52 €
Material didáctico	Set 5 sonajeros	2	2	19,80 €	79,20 €
	Juguetes varios	2	1	200 €	400 €
AULA 1 - 2 AÑOS					
Mobiliario base	Mesa circular (8 plazas)	2	2	69,62 €	278,48 €
	Silla talla 00	2	15	18,02 €	540,60 €
	Armario con barra perchero	2	2	72,73 €	290,92 €
	Mesa adulto	2	1	86,02 €	172,04 €
	Silla adulto	2	1	36,82 €	73,64 €
	Espejo de seguridad irrompible	2	1	94,98 €	189,96 €
	Suelo seguridad desmontable	2	2	26,24 €	104,96 €
	Kit actividades motrices	2	1	123,46 €	246,92 €
	Tablón anuncios (100x200 cm)	2	1	123,89 €	247,78 €
	Pizarra blanca (90x120 cm)	2	1	64,26 €	128,52 €

	Equipamiento de seguridad (protectores esquinas, puertas,...)	2	1	60 €	120 €
Zona de cambio	Mueble cambiador	2	1	122,50 €	245 €
	Cojín	2	1	23,80 €	47,60 €
	Mueble casillero (con 8 casillas)	2	2	68,98 €	275,92 €
	Contenedor de pañales	2	1	60,61 €	121,22 €
Zona de descanso	Cama/hamaca	2	15	15,98 €	479,40 €
	Ropa de cama	2	15	18,30 €	549 €
Material didáctico	Lote de juegos (pelotas, juguetes, puzles, ...)	2	1	100 €	200 €
	Libros cuentos, imágenes,...	2	8	10,10 €	161,60 €
	Juego construcción	2	2	26,90 €	107,60 €
AULA 2 - 3 AÑOS					
Mobiliario base	Mesa circular (con 4 plazas)	3	3	69,62 €	626,58 €
	Silla talla 0	3	20	18,10 €	1.086 €
	Armario con barra perchero	3	2	72,73 €	436,38 €
	Mesa adulto	3	1	86,02 €	258,06 €
	Silla adulto	3	1	36,82 €	110,46 €
	Espejo de seguridad irrompible	3	1	94,98 €	284,94 €
	Suelo seguridad desmontable	3	2	26,24 €	157,44 €
	Kit actividades motrices	3	1	123,46 €	370,38 €
	Tablón anuncios (100x200 cm)	3	1	123,89 €	371,67 €
	Pizarra blanca (90x120 cm)	3	1	64,26 €	192,78 €
	Equipamiento de seguridad (protectores esquinas, puertas,...)	3	1	60 €	180 €
Zona de cambio	Mueble cambiador	3	1	122,50 €	367,50 €

	Cojín	3	1	23,80 €	71,40 €
	Mueble casillero (con 8 casillas)	3	3	68,98 €	620,82 €
	Contenedor de pañales	3	1	60,61 €	181,83 €
Zona de descanso	Cama/hamaca	3	20	60,61 €	3.636,60 €
	Ropa de cama	3	20	15,98 €	958,80 €
Material didáctico	Lote juguetes (pelotas, juguetes, puzzles, instrumentos música, etc.)	3	1	150 €	450 €
	Libros cuentos, imágenes,...	3	10	10,10 €	303 €
	Juego construcción	3	3	26,90 €	242,10 €
TOTAL					25.325,78 €

* **Equipamiento informático:** ordenador de sobremesa e impresora (Mediamarkt)

** **Electrodomésticos:** 2 frigoríficos y 4 microondas (Mediamarkt)

▪ **PRESUPUESTO PROVEEDOR 2:**

DIRECTORIO					
Tipo mobiliario	Concepto	Número de aulas	Cantidad por aula	Precio por unidad	Precio total
Mobiliario base	Mesa dirección	1	1	163 €	163 €
	Cajonera mesa dirección	1	1	46 €	46 €
	Silla dirección	1	1	76,30 €	76,30 €
	Silla confidente acolchada	1	2	46,05 €	92,10 €
	Mesa reuniones	1	1	200 €	200 €
	Silla reuniones	1	8	20 €	160 €
	Armario alto	1	1	197,36 €	197,36 €
	Equipamiento informático*	1	1	1.500 €	1.500 €
	Tablón anuncios (100x150 cm)	1	1	55,07 €	55,07 €
	Botiquín	1	1	35 €	35 €
	Tablón anuncios (100x150 cm)	1	1	55,07 €	55,07 €
	Botiquín	1	1	35 €	35 €
DESPENSA					
Mobiliario base	Electrodomésticos**	1	1	6.000 €	3.000 €
AULA 0 – 1 AÑOS					
Mobiliario base	Perchero casillero (con 8 casilleros)	2	1	211,30 €	422,60 €
	Barra andador	2	1	66,23 €	132,46 €
	Espejo de seguridad irrompible	2	1	94,98 €	189,96 €
	Suelo seguridad desmontable	2	6	41,70 €	500,40 €
	Mesa adulto	2	1	87,65 €	175,30 €
	Silla adulto	2	1	21,96 €	43,92 €
	Tablón anuncios (100x150 cm)	2	1	55,07 €	110,14 €
	Pizarra blanca (90x120 cm)	2	1	47,47 €	94,94 €
	Equipamiento de seguridad (protectores esquinas, puertas,...)	2	1	75 €	150 €
Zona de cambio	Mueble cambiador (cojín y casillero incluidos)	2	1	225,15 €	450,30 €

	Contenedor de pañales	2	1	77,80 €	155,60 €
Zona de comida	Trona	2	8	44,95 €	719,20 €
	Esterilizador microondas	2	1	24,05 €	48,10 €
Zona de descanso	Cuna balancín	2	8	55,15 €	882,40 €
	Ropa cuna	2	8	24,45 €	391,20 €
Material didáctico	Juguetes varios	2	1	100 €	200 €

AULA 1 – 2 AÑOS

Mobiliario base	Mesa circular (8 plazas)	2	2	66,74 €	266,96 €
	Silla talla 00	2	15	12,96 €	388,80 €
	Armario con 15 gavetas	2	1	266,65 €	533,30 €
	Mesa adulto	2	1	87,65 €	175,30 €
	Silla adulto	2	1	21,96 €	43,92 €
	Espejo de seguridad irrompible	2	1	94,98 €	189,96 €
	Suelo seguridad desmontable (600x500 cm)	2	1	41,70 €	83,40 €
	Kit actividades motrices	2	1	100 €	200 €
	Tablón anuncios (100x150 cm)	2	1	55,07 €	110,14 €
	Pizarra blanca (90x120 cm)	2	1	47,47 €	94,94 €
	Equipamiento de seguridad	2	1	75 €	150 €
Zona de cambio	Mueble cambiador (cojín y casillero incluidos)	2	1	225,15 €	450,30 €
	Contenedor de pañales	2	1	77,80 €	155,60 €
Zona de descanso	Cama/hamaca	2	15	50,60 €	1.518 €
	Ropa de cama	2	15	13,87 €	416,10 €
Material didáctico	Lote de juegos (pelotas, juguetes, puzles, ...)	2	1	150 €	300 €
	Libros cuentos, imágenes,...	2	8	11,20 €	179,20 €
	Juego construcción	2	2	21,40 €	85,60 €

AULA 2 – 3 AÑOS

Mobiliario base	Mesa circular (con 10 plazas)	3	2	105,62 €	633,72 €
------------------------	-------------------------------	---	---	----------	-----------------

	Silla talla 0	3	20	14,01 €	840,60 €
	Armario con 20 casilleros	3	2	231,39 €	1.388,34 €
	Mesa adulto	3	1	87,65 €	262,95 €
	Silla adulto	3	1	21,96 €	65,88 €
	Espejo de seguridad irrompible	3	1	94,98 €	284,94 €
	Suelo seguridad desmontable	3	2	41,70 €	250,20 €
	Kit actividades motrices	3	1	100 €	300 €
	Tablón anuncios (100x150 cm)	3	1	55,07 €	165,21 €
	Pizarra blanca (90x120 cm)	3	1	47,47 €	142,41 €
	Equipamiento de seguridad	3	1	75 €	225 €
Zona de cambio	Mueble cambiador (cojín y casillero incluidos)	3	1	225,15 €	675,45 €
	Contenedor de pañales	3	1	77,80 €	233,40 €
Zona de descanso	Cama/hamaca	3	20	50,60 €	3.036 €
	Ropa de cama	3	20	13,87 €	832,20 €
Material didáctico	Lote juguetes (pelotas, juguetes, puzzles, instrumentos música, etc.)	3	1	200 €	600 €
	Libros cuentos, imágenes,...	3	10	11,20 €	336 €
	Juego construcción	3	3	21,40 €	192,60 €
TOTAL					26.087,84 €

* **Equipamiento informático:** ordenador de sobremesa e impresora (Mediamarkt)

** **Electrodomésticos:** 2 frigoríficos y 4 microondas (Mediamarkt)